

Ertl, Christian

**Wertorientiertes Kundenmanagement –
vom CRM zum CVM**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Betriebswirtschaftslehre

Klagenfurt, 2013

Erstprüfer: Prof. Dr. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Methodisches Vorgehen	3
2. Wertorientiertes Kundenmanagement – vom CRM zum CVM	4
2.1. Grundlagen	4
2.1.1. Wertorientiertes Kundenmanagement	4
2.1.2. CRM	4
2.1.3. CVM	4
2.2. CRM	5
2.2.1. Bedeutung und Entwicklung des CRM	5
2.2.2. Begriffsabgrenzung	9
2.2.3. Rahmenkonzept des CRM (Kundenbeziehungslebenszyklus („Customer life cycle“), Erfolgskette des CRM, Wirkungs- beziehungen bei Kundenbeziehungen, Bedeutung des CRM für den Unternehmenserfolg)	11
2.2.4. Kritik am CRM	29
2.3. CVM	30
2.3.1. Wertorientierte Unternehmensführung	30
2.3.2. Kundenwert (Wertbegriff und Perspektiven des Kundenwerts, aus Kundensicht: Value for the Customer, aus Anbietersicht: Value of the Customer)	35
2.3.3. Wertoptimale Kundenbeziehungen	47
2.3.4. Konzept eines CVM am Beispiel eines Unternehmens im Sondermaschinen und Anlagenbau	53
3. Zusammenfassung	62

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1	Entwicklungsphasen der Unternehmensführung	5
Abb. 2	Abgrenzung des Customer Relationship Management von verwandten Begriffen	10
Abb. 3	Der Kundenbeziehungslebenszyklus	13
Abb. 4	Beziehungsstatus des Kunden und Aufgaben des Kunden- Beziehungsmanagements	15
Abb. 5	Exemplarische Erfolgskette des CRM	19
Abb. 6	Wirkungsbeziehungen zwischen den relevanten theoretischen Konstrukten von Kundenbeziehungen aus Nachfragersicht	20
Abb. 7	Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma	21
Abb. 8	Zusammenhang zwischen Produktqualität und Zufriedenheit	24
Abb. 9	Kundenwert im Kunden-Beziehungslebenszyklus	27
Abb. 10	Return on Marketing Investment	34
Abb. 11	Kundenwert aus Nachfragersicht	36
Abb. 12	Determinanten des Value of the Customer	42
Abb. 13	Kundenwert aus Anbietersicht	46
Abb. 14	Kundenwertmatrix	48
Abb. 15	Kundenwertmatrix Beispielunternehmen	59
 Tabelle 1:	 Der Paradigmenwechsel vom Transaktions- zum Beziehungs- marketing	 7

Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
CVM	Customer Value Management
i.e.S.	im engeren Sinne
IKB	Deutsche Industriebank AG
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZInsO	Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

In den heutigen dynamischen Märkten bieten Produkte kaum Kontinuität oder Stabilität, sondern nur die Geschäftsbeziehung mit Kunden. Dies drückt RUST et al. wie folgt aus: „...products come and go, but customers remain. The secret to success is maintaining a profitable relationship with the customer“.¹ Da sich die Neukundenakquisition zunehmend schwieriger und kostenintensiver gestaltet, während die Kundenloyalität abnimmt, kam es im Marketing zu einem Paradigmenwechsel vom transaktionsorientierten zum beziehungsorientierten Marketing (Relationship Marketing).²

Das **Customer Relationship Management (CRM)** ist „das Bestreben eines Unternehmens zwischen sich und dem Kunden eine langfristige persönliche Beziehung aufzubauen (...)“.³ Das CRM wird jedoch häufig als IT-System gesehen, dessen Aufgabe im Sammeln und Auswerten von Kundendaten sowie Automatisieren kundenbezogener Prozesse liegt.⁴

Hier stellt sich bereits die Frage wie ein umfassendes Rahmenkonzept aussehen könnte, dass das CRM aus einem strategisch-konzeptionellen Blickwinkel als kundenorientierte Unternehmensstrategie betrachtet?

Die höheren Erlöse die aus einer gesteigerten Kundenorientierung resultieren stehen aber nicht immer in einem wirtschaftlichen Verhältnis zu den aufgewendeten Kosten, wie Krafft et.al. beispielhaft für den deutschen Maschinenbau zeigte.⁵

Die zunehmende Wertorientierung von Unternehmen verlangt, dass auch die Marketingaktivitäten hinsichtlich ihres Beitrages zum Unternehmenswert gemessen werden. Das **Customer Value Management (CVM)** richtet alle Marketingstrategien und -maßnahmen am Kundenwert aus. Marketingausgaben werden als Investitionen in Kundenbeziehungen, Marken und Produkte gesehen die sich nur dann lohnen, wenn aus Anbieterperspektive dadurch profitable Kundenbeziehungen entstehen. Dies

¹ Rust, R.;Zeithaml, V.; Lemon, K.: Driving Customer Equity, New York, 2000, S. 6.

² Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch CRM, München, 2008, S. 8.

³ Schüller, A.; Fuchs, J.: Total Loyalty Marketing. Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 125.

⁴ Vgl. Homburg, Ch.; Sieben, F.: Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebener Aktivismus; in: Bruhn, M.; Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, 2008, S. 501.

⁵ Vgl. Krafft, M.; Marzian, S.: Dem Kundenwert auf der Spurt; in: absatzwirtschaft, Heft 6/1997, S. 104 ff.

macht monetäre Kennzahlen nötig, die über die im Marketing üblichen Erfolgskriterien der Bekanntheit, Image oder Kundenzufriedenheit hinausgehen.⁶

Das wertorientierte Management fordert eine Bewertung von Kunden und Geschäftsbeziehungen was ein theoretisches Verständnis vom Wert eines Kunden und einer Geschäftsbeziehung, eine Messung des Kundenwertes sowie Strategien und Maßnahmen im Umgang mit profitablen und unprofitablen Kunden voraussetzt.⁷

Es eröffnen sich Fragen wie:

- Was ist unter dem Kundenwert aus Anbietersicht (Value of the Customer) und dem Kundenwert aus Nachfragersicht (Value for the Customer) zu verstehen?
- Durch welche Determinanten wird der Kundenwert für den Anbieter bzw. Nachfrager bestimmt?
- Wie kann eine Messung des Kundenwerts erfolgen?
- Welche Ansätze gibt es um den Kundenwert im Sinne wertoptimaler Kundenbeziehungen zu steigern?
- Wie lassen sich der Kundenwert aus Anbieter- und Nachfragersicht in einem Modell integrieren?
- Wie lässt sich die Theorie in die Praxis umsetzen?

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, auf die oben beschriebenen Fragen Antworten zu finden. Was das CRM betrifft soll ein Rahmenkonzept entworfen werden, das der Bedeutung eines Kundenbeziehungsmanagements als kundenorientierte Unternehmensführung gerecht wird. Dabei soll insbesondere auch auf die vorökonomischen Größen ‚Kundenzufriedenheit‘ und ‚Kundenbindung‘ näher eingegangen werden.

Mit dem CVM soll gezeigt werden, dass die Ausrichtung am Kunden auch die Profitabilität berücksichtigen muss. Eine starke Kundenbindung per se ist noch nicht vorteilhaft für das Unternehmen, sondern nur wenn für das Unternehmen dadurch ein positiver Kapitalwert entsteht.⁸ Die Ressourcen müssen daher unter Berücksichtigung von Effizienz und Effektivität ‚einzigartige Leistungen für die richtigen Kunden‘

⁶ Vgl. Seeringer, Ch.: Kundenwertorientiertes Marketing, Wiesbaden, 2011, S. 25 ff.

⁷ Vgl. Helm, S.; Günter, B.: Kundenwert – Herausforderung der Bewertung von Kundenbeziehungen; in: Günter B.; Helm S.: Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 5.

⁸ Vgl. Tewes, M.: Kundenwert im Marketing, Wiesbaden, 2003, S.2 f.

schaffen, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen.⁹ „Not all customers are worth attracting and keeping.“¹⁰

Es soll gezeigt werden, dass durch das Zusammenführen von Markt- und Wertorientierung eines Unternehmens wertoptimale Kundenbeziehungen entstehen. Die Markt- und Wertorientierung muss dabei vom Unternehmen aktiv gestaltet werden, sodass sowohl der Kunde als auch der Anbieter profitieren.

Zielsetzung aller CVM-Aktivitäten ist die Steigerung der Profitabilität, Stärkung der Kundenbindung zu profitablen Kunden sowie Erhöhung des Share of Wallet (Anteil der Kaufkraft eines Kunden, der bei Unternehmen bleibt).¹¹

Am Ende der Arbeit soll die Theorie am Beispiel eines Unternehmens im Sondermaschinen- und Anlagenbau angewendet werden.

1.3. Methodisches Vorgehen

Nach der Definition der Grundbegriffe in Kapitel 2.1. wird in Kapitel 2.2. die Bedeutung und Entwicklung des CRM, der Übergang vom Transaktions- zum Relationship Marketing beschrieben und eine Begriffsabgrenzung des CRM vorgenommen. Anschließend wird ein Rahmenkonzept eines CRM entworfen, bestehend aus Kundenbeziehungslebenszyklus, Erfolgskette und Wirkungs-beziehungen. Am Ende des Kapitels wird ein kritischer Blick auf das CRM geworfen. Kapitel 2.3. beschäftigt sich mit dem CVM. Zunächst wird auf den Anstoß für die Diskussion zum Thema Kundenwert eingegangen, anschließend der Kundenwert aus Anbieter- und Nachfragersicht sowie deren Determinanten ergründet. Schließlich soll auf die Entstehung wertoptimaler Kundenbeziehungen eingegangen werden, sowie Möglichkeiten aufgezeigt werden um den Kundenwert aus Kundensicht zu erhöhen, um wertoptimale Kundenbeziehungen zu erzielen. Am Ende des Kapitels werden die theoretischen Erkenntnisse am Beispiel eines Unternehmens im Sondermaschinen- und Anlagenbau angewendet.

⁹ Vgl. Krüger, S.: Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement, München, 1997, S.18

¹⁰ Rust, R.; Zeithaml, V.; Lemon, K.: Driving Customer Equity, New York, 2000, S.187.

¹¹ Vgl. Seeringer Ch.: a.a.O., S. 38.

2. Wertorientiertes Kundenmanagement – vom CRM zum CVM

2.1. Grundlagen

Eine Definition der Grundbegriffe soll in die Arbeit einführen.

2.1.1. CRM

In der Literatur wird CRM nicht einheitlich definiert, so verwenden verschiedene Autoren unterschiedliche Ansätze. Für Schüller und Fuchs steht der Kundenbeziehungsansatz im Vordergrund.¹² Sie begreifen CRM als „das Bestreben eines Unternehmens, zwischen sich und dem Kunden eine langfristige, persönliche Beziehung aufzubauen und alle Schritte in diesem Prozess systematisch nachvollziehbar zu machen.“¹³

Raab und Werner dagegen verstehen CRM als „eine Managementphilosophie, die eine komplette Ausrichtung des Unternehmens auf vorhandene und potentielle Kundenbeziehungen vorsieht.“¹⁴

2.1.2. Wertorientiertes Kundenmanagement (CVM)

„Customer Value Management“ (CVM) ist der englische Begriff für ‚Wertorientiertes Kundenmanagement‘ und daher gleichbedeutend.

„Das wertorientierte Kundenmanagement umfasst (...) die Planung, Durchführung und Kontrolle bei Selektion, Aufbau, Gestaltung und Erhaltung bzw. Beendigung der Geschäftsbeziehungen zu bestimmten Kunden(gruppen) auf Basis von deren Wertbeitrag zu den Anbieterzielen.“¹⁵

¹² Vgl. Stührenberg, L.; Meiners, N.; Behrens, J.: Customer Relationship Management (CRM) und Konzepte zur Implementierung in B-to-B-Märkte, Renningen, 2008, S. 9 f.

¹³ Schüller, A.; Fuchs, J.: a.a.O., S. 125.

¹⁴ Raab, G.; Werner, N.: Customer Relationship Management, 2. Aufl., Frankfurt, 2005, S. 13.

¹⁵ Helm S.; Günter B.: a.a.O., S.11.

2.2. CRM

Das Kapitel beschreibt zunächst Bedeutung und Entwicklung des CRM, anschließend soll das Verständnis für ein Rahmenkonzept die Grundlagen für eine planmäßige Gestaltung von Kundenbeziehungen schaffen. Am Kapitelende wird auf die Schwachstellen des CRM eingegangen sowie auf die Notwendigkeit einer wertorientierten Betrachtung.

2.2.1. Bedeutung und Entwicklung des Relationship Marketing

Der kontinuierliche Wandel der wirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen erforderte im Laufe der Zeit eine ständige Neuausrichtung der Marketingaktivitäten. Die Aufgaben des strategischen Managements verändern sich im Lauf der Zeit beispielsweise hinsichtlich der Erfolgsfaktoren von Unternehmen und des Einsatzes von Analyseinstrumenten der Unternehmensführung.¹⁶ Abbildung 1 stellt die Entwicklungsphasen der Unternehmensführung vereinfacht dar:

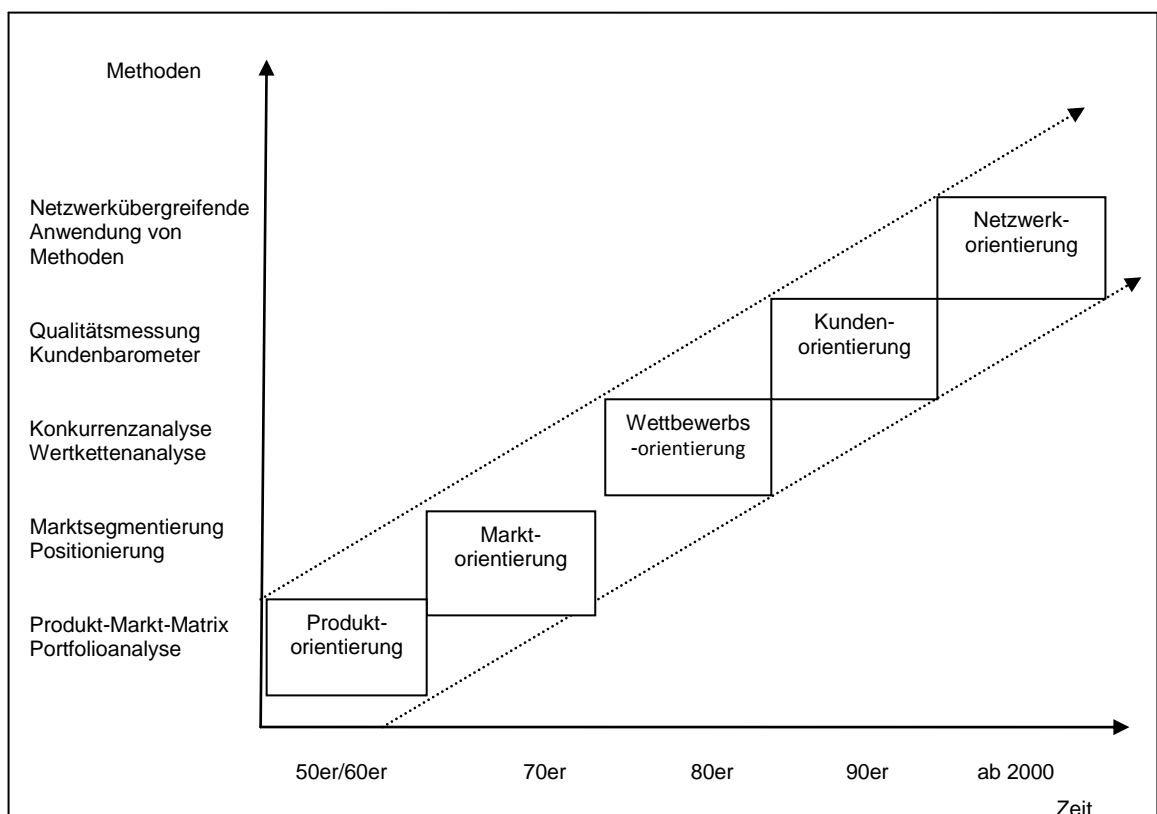


Abbildung 1: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung¹⁷

¹⁶ Vgl. Bruhn, M.: Relationship Marketing, München, 2009, S. 1.

¹⁷ Quelle: Bruhn, M.: Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung in: Hinterhuber H.; Matzler K. Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 36.

Die **Produktorientierung** der Nachkriegsjahre wurde durch die **Marktorientierung** in den 70iger Jahren abgelöst. Durch ein Warenüberangebot kam es zum Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Die Marktforschung bewirkte Marktsegmentierung und Positionierung von Unternehmensleistungen.

In den 80iger Jahren machten austauschbare Leistungen und gleichgerichtete Marketingaktivitäten in der **Wettbewerbsorientierung** die Abgrenzung des eigenen Angebotes gegenüber den Wettbewerbern nötig. Verfahren wie Konkurrenz- und Wertkettenanalyse zur Identifizierung strategischer Wettbewerbsvorteile entstanden.

In den 90iger Jahren erwarteten Kunden eine zunehmend individuellere Behandlung, im Rahmen der **Kundenorientierung** wurden die Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet. Diese Entwicklung ist nach wie vor aktuell als Folge zunehmender Heterogenität der Kundenerwartungen und Hybridisierung des Konsumentenverhaltens.

Seit Beginn des neuen Jahrtausends ist die Situation der Unternehmen gekennzeichnet durch eine starke Globalisierung und zunehmende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Dies lässt einen Hyperwettbewerb für die Zukunft vermuten. Für die Unternehmensführungen wird die Bildung **strategischer Netzwerke** zu einem Erfolgsfaktor.¹⁸

Traditionell war es Kernaufgabe des Marketing unter Wettbewerbsbedingungen Kunden für das eigenen Unternehmen zu gewinnen. Erst erstaunlich spät hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass dieser enge Fokus auf Neukunden zu kurz greift, da sich in den meisten Fällen mehr oder weniger dauerhafte Kundenbeziehungen ergeben.¹⁹

Da sich die Neukundenakquisition zunehmend schwieriger und kostenintensiver gestaltet, während die Kundenloyalität bei gleichzeitiger Anspruchsinflation abnimmt, kam es in der Marketingphilosophie zu einem **Paradigmenwechsel vom transaktionsorientierten zum beziehungsorientierten Marketing (Relationship-Marketing)**. Das traditionell dominierende Transaktions-Marketing hat die einzelne Transaktion d.h. den einzelnen Kaufabschluss im Blickpunkt. Die Marketingaktivitäten sind eher kurzfristig angelegt, die Bemühungen werden auf die (Vor-)Kaufphase gelegt, die Märkte weitgehend undifferenziert bearbeitet. In den 80er Jahren setzte sich bereits vereinzelt die Erkenntnis durch, dass durch die Konzentration auf die einzelne Transaktion keine genügende Profitabilitätssteigerung erreicht werden kann.²⁰

¹⁸ Vgl. Bruhn, M.: Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung in: Hinterhuber H.; Matzler K., (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Auf., Wiesbaden, 2006, S. 35ff.

¹⁹ Vgl. Walsh, G.; Klee, A.; Killian, Th.: Marketing – Eine Einführung auf Grundlage von Case Studies, 2009, S. 9ff.

²⁰ Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch CRM, München, 2008, S.3.

1983 entwickelte Berry das Konzept des **Relationship-Marketing**. Dieses stellt die Geschäftsbeziehung zwischen Kunden und Unternehmung in den Mittelpunkt und ist langfristig ausgerichtet.²¹

Kundenorientierung wird als zentraler Erfolgsfaktor für Anbieterunternehmen gesehen, da letzten Endes der Kunde über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheidet.²² Dieser Grundgedanke des Marketings - verstanden als Management von Wettbewerbsvorteilen - ist Ausgangspunkt für das Kundenmanagement. Eine Reihe von Studien belegen den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Unternehmenserfolg.²³

Transaktions-Marketing	Relationship-Marketing
<ul style="list-style-type: none">• Maximierung der Verkaufsabschlüsse• Produkt-Lebenszyklus• Kunde = König• Fokus: Akquisition neuer Kunden• Weitgehend undifferenzierte Marktbearbeitung• Unregelmäßiger, seltener Kundenkontakt• Kommunikation auf der Sachebene• Monolog/„nach dem Munde reden“• Austausch von Informationen• Präsentation von „fertigen“ Produkten• Qualität als Anliegen der Produktion	<ul style="list-style-type: none">• Ausrichtung auf langfristige Geschäftsbeziehung• Kunden-Lebenszyklus• Kunde = Partner• Fokus: Aufbau, Erhalt und Ausbau von Kundenbeziehungen• Selektive Betreuung nach Kundenwert• Kontinuierlicher, häufiger Kundenkontakt• Kommunikation auf der Beziehungsebene• Offener, konstruktiv-kritischer Dialog• Austausch von Erfahrungen• Einbeziehung in die Wertschöpfungskette• Qualität als Anliegen sämtlicher „Front“- und „Back-office“-Abteilungen

Tabelle 1: Paradigmenwechsel vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing²⁴

²¹ Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch CRM, München, 2008, S.3.

²² Vgl. Homburg, Ch.: Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden, 1998, S.209 f.

²³ Vgl. Backhaus, K.; Voeth, M.: Industriegütermarketing, 7. Aufl., München, S. 7.

²⁴ Quelle: Schneider, W.: a.a.O., S.3.

Auslöser der Fokussierung auf die Gestaltung dauerhafter Kundenbeziehungen war nicht zuletzt der empirische Nachweis durch Reichheld und Sasser (2003), dass es wesentlich günstiger ist Kunden zu binden und deren Ertragspotential auszuschöpfen, als mit hohem Aufwand neue Kunden von Wettbewerbern abzuwerben.²⁵

CRM-Systeme sind in den letzten Jahren in allen Branchen in steigender Zahl implementiert worden. In der Vergangenheit wurde CRM häufig auf seine technologische Komponente reduziert, indem es mit IT-Systemen gleichgesetzt wurde, deren Aufgabe in der Sammlung und Auswertung von Kundendaten sowie Automatisierung kundenbezogener Prozesse liegt. Die ausschließliche IT-Orientierung vernachlässigt jedoch die notwendigen kundenorientierten Rahmenbedingungen in einem Unternehmen.²⁶

Es wird daher vermehrt eine „strategische Ausrichtung statt IT-getriebener Aktivismus“²⁷ gefordert. CRM aus dem strategisch-konzeptionellen Blickwinkel wendet sich Aspekten des Kundenwissens, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu. Bei nur einseitiger betriebswirtschaftlicher Sicht und Fehlen der technologischen Komponente würden hingegen viele gute Ideen auf einer theoretisch-konzeptionellen Ebene verharren und nicht praktisch umgesetzt werden. Es ist daher beides wesentlich: eine kundenorientierte Strategie und kundenorientierte Informationssysteme.²⁸

Daraus ergibt sich für das CRM folgende Definitionen:

CRM ist „das Bestreben eines Unternehmens, zwischen sich und dem Kunden eine langfristige, persönliche Beziehung aufzubauen und alle Schritte in diesem Prozess systematisch nachvollziehbar zu machen.“²⁹ Hierfür „wird eine Datenbank mit einer entsprechenden Software verknüpft.“³⁰

CRM ist „eine Managementphilosophie, die eine komplette Ausrichtung des Unternehmens auf vorhandene und potentielle Kundenbeziehungen vorsieht.“³¹

²⁵ Vgl. Walsh, G.; Klee, A.; Wilde, K.: a.a.O., S. 9f.

²⁶ Vgl. Leusser, W.; Hippner, H.; Wilde, K.: a.a.O., S.17 f.

²⁷ Homburg Ch.; Sieben F.: Customer Relationship Management (CRM)-Strategische Ausrichtung statt IT-getriebener Aktivismus; in: Bruhn M.; Homburg Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Aufl., 2008, S.501.

²⁸ Vgl. Leusser, W.; Hippner, H.; Wilde, K.: a.a.O., S.17f.

²⁹ Schüller, A.; Fuchs, J.: a.a.O., S. 125. [Herv. durch den Verfasser].

³⁰ Ebenda, S. 125. [Herv. durch den Verfasser].

³¹ Raab, G.; Werner: a.a.O., S. 13. [Herv. durch den Verfasser].

CRM umfasst daher zwei Gestaltungsbereiche:

- CRM ist ein Synonym für eine neue **kundenorientierte Unternehmensstrategie**. Sämtliche Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten sind auf den Kunden auszurichten.
- CRM benötigt zur Unterstützung seiner Prozesse ein **integriertes Informationssystem** (CRM-System). Die Zusammenführung aller kundenbezogenen Daten und Abstimmung aller Interaktionskanäle erlaubt eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden (**One Face of the Customer**) und eine abgestimmte Kundenansprache (**One Face to the Customer**).³²

2.2.2. Begriffsabgrenzung

In der Praxis werden eine Vielzahl von Begriffen wie ‚Beziehungsmanagement‘ (‚Relationship Management‘), ‚Beziehungsmarketing‘ (‚Relationship Marketing‘), ‚Kundenbindungsmanagement‘ (‚Customer Retention Management‘) oder ‚Kundenbeziehungsmanagement‘ (‚Customer Relationship Management‘) häufig nicht sauber voneinander abgegrenzt.³³

Bei Diller findet sich eine systematische Abgrenzung der Begriffe ‚Beziehungsmanagement‘ und ‚Beziehungsmarketing‘. Unter **Beziehungsmanagement** versteht er „(...) die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen.“³⁴

Das Beziehungsmanagement beschränkt sich dabei nicht nur auf Kundenbeziehungen sondern bezieht ebenso horizontale (z.B. Vertriebsgemeinschaften), vertikale (z.B. Zulieferbeziehungen), laterale (z.B. Beziehungen zu Behörden) oder unternehmensinterne Beziehungen (z.B. zu Mitarbeitern) ein.³⁵

Unter dem Begriff **Beziehungsmarketing** versteht Berry „Relationship Marketing is attracting, maintaining and (...) enhancing customer relationships.“³⁶

³² Vgl. Leusser, W.; Hippner, H.; Wilde, K.: a.a.O., S.18f.

³³ Vgl. ebenda, S. 19f.

³⁴ Diller, H.: Beziehungsmarketing; in: WiSt, Nr.9, 1995, S. 442.

³⁵ Vgl. Diller, H.; Kusterer, M.: Beziehungsmanagement; in: Marketing ZFP, Nr.3, 1988, S.212.

³⁶ Berry, L.L.: Relationship Marketing in: Berry, L.L. et. al. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago, 1983, S. 25 ff.

Im Vordergrund stehen hier zwar die Kundenbeziehungen, dennoch werden auch die Beziehungen zu vorgelagerten Märkten wie die Beziehungen zu den Lieferanten miteinbezogen. Wie Abbildung 2 zeigt ist das Beziehungsmarketing eine Teilmenge des Beziehungsmanagements.

Das **Kundenbeziehungsmanagement** ging aus dem Beziehungsmarketing hervor. Im Gegensatz zu diesem beschränkt es sich jedoch ausschließlich auf die Beziehungen zu den Kunden.

Homburg/Bruhn verstehen unter **Kundenbindungsmanagement** „(...) die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“³⁷

Im Mittelpunkt des Kundenbindungsmanagements stehen daher ausschließlich die bereits bestehenden Kundenbeziehungen. Nicht eingeschlossen sind also die Neukundengewinnung sowie Rückgewinnung abgewanderter Kunden.³⁸

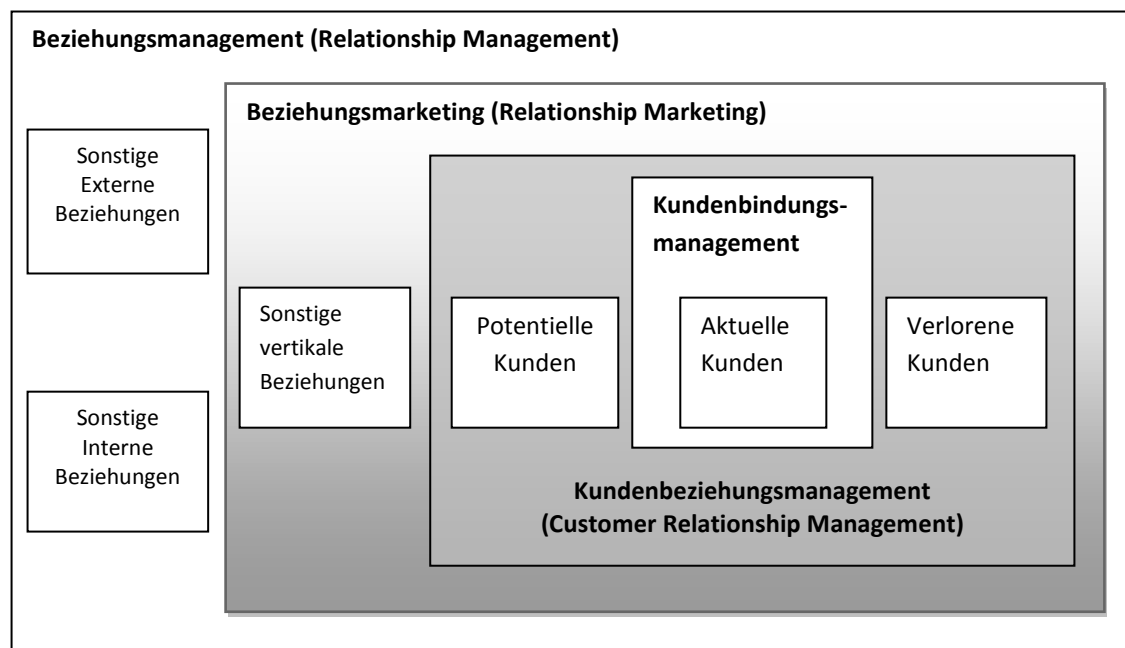


Abbildung 2. : Abgrenzung des Customer Relationship Management von verwandten Begriffen³⁹

³⁷ Homburg, Ch.; Bruhn, M.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, 2010, S. 8.

³⁸ Vgl. Leusser, W.; Hippner, H.; Wilde, K, a.a.O., S.20 f.

³⁹ Quelle: ebenda, S. 20.

2.2.3 Rahmenkonzept des CRM

(Kundenbeziehungslebenszyklus („Customer life cycle“), Erfolgskette des CRM, Wirkungsbeziehungen bei Kunden- beziehungen, Bedeutung des CRM für den Unternehmenserfolg)

Eine planmäßige Gestaltung von Kundenbeziehungen setzt ein Verständnis der Merkmale einer Beziehung und ein beziehungsorientiertes Konzept des Management-Instrumentariums voraus.⁴⁰

Das folgende Kapitel soll zunächst die grundsätzlichen Merkmale einer Kundenbeziehung beschreiben. Danach wird mit dem Modell des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus gezeigt, dass die Kundenbeziehung charakteristische Phasen durchläuft, die spezifische Anforderungen an das Management stellen. Mit Erfolgsketten können die wesentlichen Aspekte der Kundenbeziehungen strukturiert werden. Anschließend werden die Wirkungsbeziehungen der psychologischen und verhaltenswirksamen Faktoren der Kunden dargestellt.

Merkmale von Kundenbeziehungen:

Kundenbeziehungen stellen eine Folge von Interaktionen zwischen einem Anbieter von Gütern und Dienstleistungen sowie dessen potentiellen und aktuellen Kunden dar, die aus ökonomischen Motiven aufrecht erhalten werden. Die Kunden- oder auch Geschäftsbeziehungen unterscheiden sich von Einzeltransaktionen durch folgende Merkmale:

- Sie sind **mehrmalige, nicht zufällige Interaktionen** (wie Informationsaustausch oder Kaufprozesse).
- Sie haben eine **zeitliche Struktur** (durchlaufen typische Phasen).
- Sie weisen **mehrere Ebenen** auf (wie eine sachliche und emotionale Ebene).
- Sie lassen im Zeitablauf **Vertrauen** entstehen.
- Sie führen häufig zu **spezifischen Investitionen** (wie z.B. kundenindividuelle Leistungsentwicklungen).
- Sie sind durch eine bestimmte **Beziehungsintensität und –qualität** geprägt, die eine **Bindung** zwischen den Partnern entstehen lässt, abhängig vom Ausmaß des Vertrauens und den spezifischen Investitionen.⁴¹

⁴⁰ Vgl. Stauss, B.: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus in: Hippner H. et al. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011, S. 321.

Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus („Customer life cycle“) als Ausgangspunkt des CRM

Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus („Customer life cycle“) stellt als allgemeines Erklärungsmodell die Kundenbeziehung als idealtypischen zeitlichen Verlauf dar. Darauf aufbauend richtet sich die systematische Beziehungsanalyse und der differenzierte Einsatz von Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements nach der Position im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus.⁴²

Die Grundlage für die Entwicklung eines Kundenbeziehungs-Lebenszyklus-Konzeptes legte Dwyer et al. mit dem **Phasenkonzept der Geschäftsbeziehung** (1987). Mit diesem Modell betraten die Autoren Neuland in der Marketingwissenschaft. Das Modell verdeutlicht, dass es beim Übergang vom traditionellen Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing nicht genügt, bestehenden Kunden mehr Aufmerksamkeit zu widmen, sondern dass die Kundenbeziehung sich im Laufe der Zeit wandelt.⁴³

Der Verlauf der Kundenbeziehung wird im **Kundenbeziehungs-Lebenszyklus** – in Analogie zum Produkt-Lebenszyklus – in Form einer Kurve dargestellt. Als Indikator der verlässlichen Auskunft über den Zustand der Geschäftsbeziehung geben soll, liegt nahe den kundenspezifischen Umsatz bzw. Deckungsbeitrag zu wählen.⁴⁴ Da der Kundenumsatz bzw. -deckungsbeitrag auch durch Faktoren beeinflusst wird, die nicht in der Kundenbeziehung liegen (z.B. Konjunktursituation oder Entwicklungen der Produkttechnik) würde sich als Indikator der Beziehungsintensität neben den ökonomischen Kriterien auch psychologische Indikatoren - wie das wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis, die Beziehungsqualität aus Kundensicht - oder verhaltensbezogene Indikatoren - wie die Kundenbindung (anhand der Dimensionen Gebundenheit und Verbundenheit) oder das Integrationsverhalten (z.B. Kooperationsbereitschaft in der Leistungserstellung) anbieten.⁴⁵

⁴¹ Vgl. Diller, H.: Geschäftsbeziehung; in: Diller H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München, S. 529 f.

⁴² Vgl. Stauss, B.: Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus; in: Thexis, Nr. 2, S. 15ff.

⁴³ Vgl. Stauss, B.: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus in: Hippner, H. et al. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011, S. 328.

⁴⁴ Vgl. Homburg, C.; Daum, D.: , 1997: Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung in: Controlling, Nr. 6, 1997, S. 394 ff.

⁴⁵ Vgl. Bruhn, M: Relationship Marketing, 2. Aufl, München, 2009, S. 60 f.

Da es allerdings noch keine Erkenntnisse darüber gibt, ob einer dieser Indikatoren in isolierter Anwendung überlegen ist, ist es pragmatisch am umsatzbezogenen Kundenbeziehungs-Lebenszyklus festzuhalten.⁴⁶

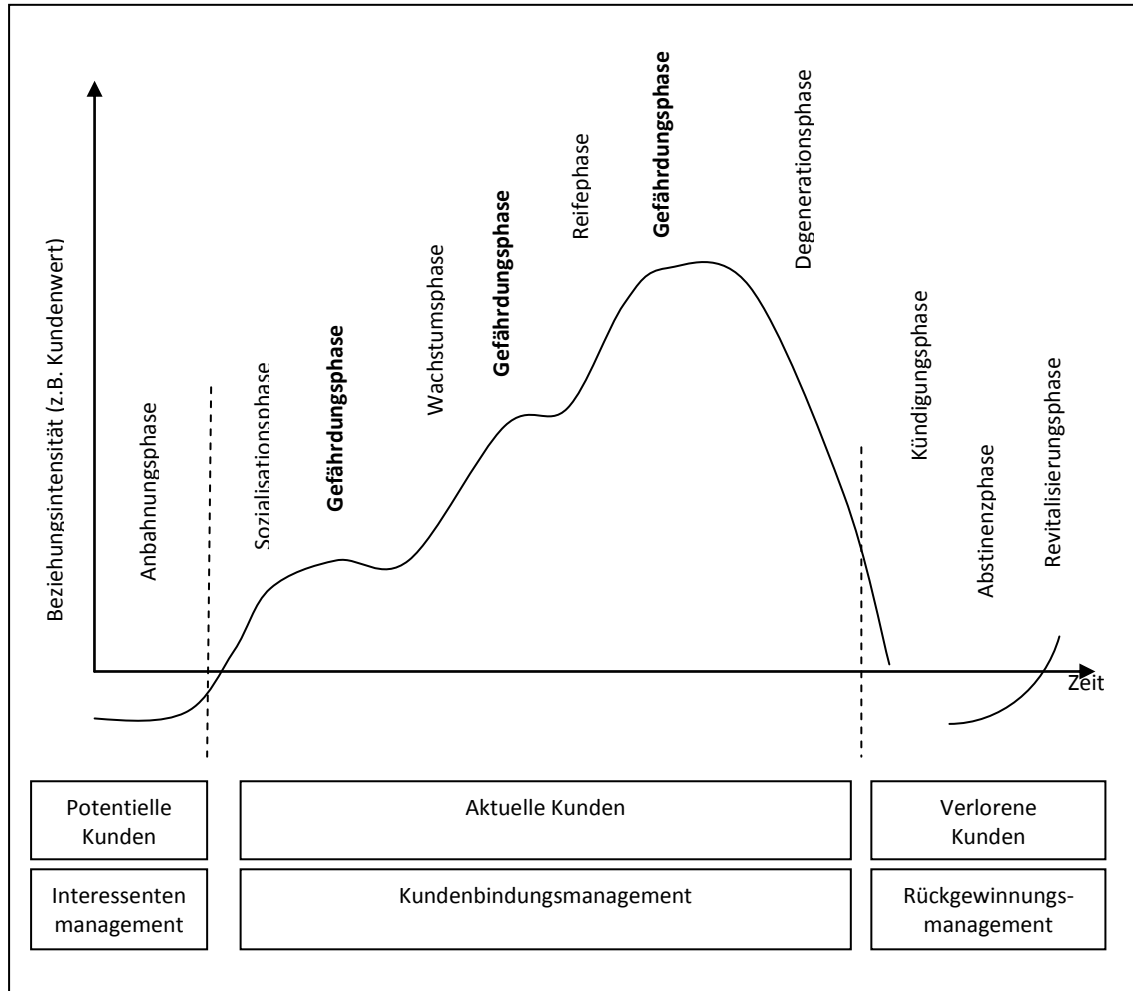


Abbildung 3: Der Kundenbeziehungslebenszyklus⁴⁷

Stauss schlägt ein Lebenszyklusmodell vor, dass aus folgenden Phasen besteht: **Anbahnungsphase, Sozialisationsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Gefährdungsphase(n), Kündigungsphase, Abstinenzphase, Revitalisierungsphase** (Abbildung 3).⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Stauss, B.: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus; in: Hippner H. et. al. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011, S. 328f.

⁴⁷ Quelle: Stauss B.: Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus; in: Thexis, Nr.2, S.15 ff.

⁴⁸ Vgl. Stauss B. : Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus in: Hippner H. et. al. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011, S. 331.

In der **Anbahnungsphase** erfolgt noch kein Geschäftsabschluss, sondern nur ein Informationsaustausch. Der Kunde erkundigt sich nach Einzelheiten des Angebotes. Es kommt noch zu keinen Umsätzen. Mit dem erstmaligen Kauf und Beginn der Geschäftsbeziehung tritt der Kunde in die **Sozialisationsphase** ein. Er macht die ersten Erfahrungen mit dem Produkt oder der Dienstleistung und der Betreuung. Der Kunde wechselt in die **Wachstumsphase** durch einen Folgekauf oder indem er andere Leistungen in Anspruch nimmt. Nimmt der Kundenumsatz ab liegt die **Reifephase** vor. Diese Phase geht über in die **Degenerationsphase**. Die Umsätze stagnieren oder sinken im Vergleich zur Vorperiode. Solange der Kunde noch nicht gekündigt hat, kann die Degenerationsphase auch als **Gefährdungsphase** bezeichnet werden. Wenn der Umsatz sinkt ist das meist ein Zeichen für ein Attraktivitätsschwinden des Anbieters. Ohne Gegenmaßnahmen des Unternehmens kann es zum Abbruch der Geschäftsbeziehung kommen. Gefährdungsphasen gibt es während der gesamten Dauer der Kundenbeziehung, wenn der Kunde unzufrieden ist oder sich aus anderen Gründen mit der Beendigung der Geschäftsbeziehung beschäftigt.

In der **Kündigungsphase** haben die Kunden entschieden die Geschäftsbeziehung zu beenden und dies gegenüber dem Unternehmen mitgeteilt. Ein Teil dieser Kunden wird nie mehr bereit oder in der Lage sein, die Geschäftsbeziehung wieder aufzunehmen. Andere sind nach einer **Abstinenzphase** wieder bereit die Geschäftsbeziehung aufzunehmen weil sich ihre Lebens- oder Bedürfnissituation geändert hat oder sie vom Angebot eines Mitbewerbers enttäuscht wurden. In dieser **Revitalisierungsphase** sind ehemalige Kunden wieder aufnahmebereit, ein zweiter Lebenszyklus kann beginnen.⁴⁹

Die Phasen können in drei Segmente eingeteilt werden:

- **Potentielle Kunden** (in der Anbahnungsphase)
- **Aktuelle Kunden** (vom Erstkauf bis zur vollzogenen Kündigung)
- **Verlorene Kunden** (nach Kündigung)

Diesen Segmenten können folgenden Teilbereiche des Kundenbeziehungsmanagements zugeordnet werden: **Interessentenmanagement, Kundenbindungsmanagement, Rückgewinnungsmanagement.**⁵⁰

⁴⁹ Vgl. Stauss B. : Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus in: Hippner H. et. al. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011, S. 331f.

⁵⁰ Vgl. ebenda, S.333.

Aufgaben des Beziehungsmanagements:

Die Aufgaben des Beziehungsmanagements orientieren sich am jeweiligen Beziehungsstatuts des Kunden (Abbildung 4).

Das **Interessentenmanagement** hat die Aufgabe potentielle Kunden auf Angebote des Unternehmens aufmerksam zu machen und Interesse zu wecken. Diese Aktivität ist Schwerpunkt des traditionellen (Transaktions-)Marketing, das primär neue Kunden akquirieren möchte.

Das **Kundenbindungsmanagement** soll die aktuellen Kunden halten und die Beziehung zu ihnen gestalten. Die Tätigkeiten richten sich nach dem Stand der Geschäftsbeziehung etwa der Dauer der Kundenbeziehung, Stabilität bzw. Gefährdungsgrad.⁵¹

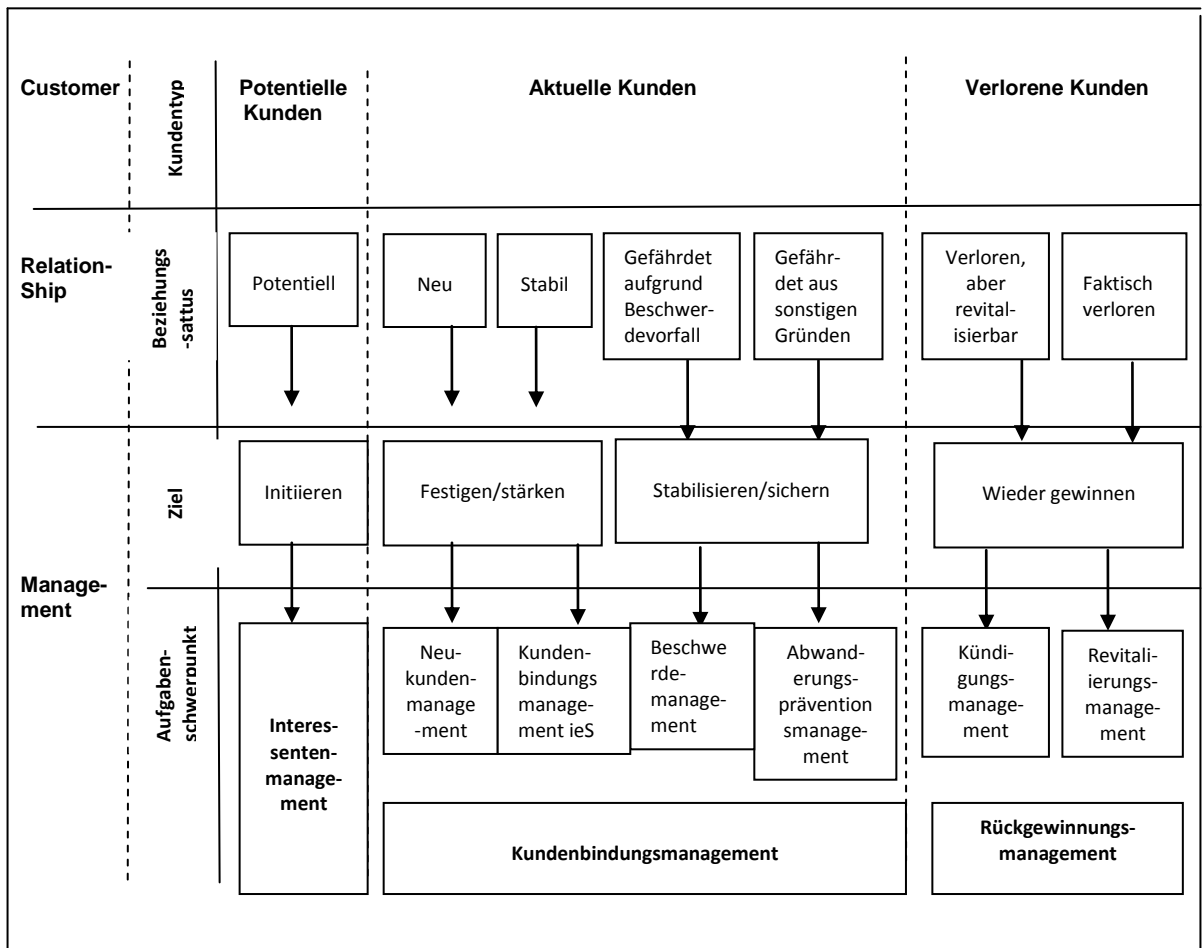


Abbildung 4: Beziehungsstatus des Kunden und Aufgaben des Kundenbeziehungsmanagements⁵²

⁵¹ Vgl. Stauss, B.: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus; in: Hippner, H. et al. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011, S.333.

⁵² Quelle: Stauss, B.; Seidel, W.: Beschwerdemanagement, 4. Aufl., München/Wien, 2007, S. 32.

Hinsichtlich der **Dauer der Kundenbeziehung** ist wesentlich ob der Kunde Erstkäufer ist oder bereits Folgekäufe getätigt hat. Der Erstkäufer ist oft noch unsicher, ob seine Entscheidung richtig war und ob er an der Beziehung mit dem Unternehmen festhalten soll.

Diese Geschäftsbeziehung soll mit dem **Neukundenmanagement** gefestigt werden. Neukunden sollen durch Informations- und Dialogangebote in der Sozialisationsphase aufmerksam betreut werden, ihre Kaufentscheidung bestätigt werden und Vertrauen zu ihnen aufgebaut werden.

Ein weiteres wichtiges Merkmal für den Kundenstatus ist die **Stabilität der Kundenbeziehung**. **Stabil** sind Kundenbeziehungen, wenn Kunden grundsätzlich zufrieden sind und die Geschäftsbeziehung weiterführen möchten. Die Beziehung zu den stabilen Kunden ist zu stärken d.h. zu vertiefen und auszubauen mit Instrumenten des **Kundenbindungsmanagements im engeren Sinne**. Kunden sollen an das Unternehmen gebunden werden, indem sie eine bevorzugte, individuelle Behandlung erfahren und/oder Wechselbarrieren errichtet werden. Mit unterschiedlichen Maßnahmen kann beim Kunden ein Gefühl der Verbundenheit dem Unternehmen gegenüber erzeugt werden („Commitment“), oder er kann durch vertragliche, ökonomische oder technische Maßnahmen gebunden werden wie z.B. mit Kundenkarten, Kundenclubs, Rabatten.

Wenn Kunden mit einem Beziehungsabbruch liebäugeln - was vor allem der Fall ist, wenn sie mit Produkten oder Dienstleistungen bzw. dem Unternehmensverhalten unzufrieden sind - sind Geschäftsbeziehungen **gefährdet**. Unzufriedenheit ist zentral ursächlich, dass Kunden die Loyalität zum Unternehmen verlieren. Daher ist es für das Unternehmen wichtig Kundenunzufriedenheit zu entdecken, zu analysieren und wieder in Zufriedenheit umzuwandeln. Mit dem **Beschwerdemanagement** wird jener Kundenunzufriedenheit entgegengewirkt, die in Form von Beschwerden geäußert werden.

Aber bei weitem nicht alle unzufriedene Kunden finden in Beschwerden ihren Niederschlag. Zu den abwanderungsgefährdeten Kunden gehören neben den unzufriedenen Kunden auch jene die keine negativen Erlebnisse mit dem Unternehmen hatten, aber das Verbundenheitsgefühl zum Unternehmen nicht mehr vorhanden ist, der Wunsch nach Abwechslung besteht („variety seeking“), sie ein attraktives Angebot vom Mitbewerber erhalten oder die Abhängigkeit zum Lieferanten reduzieren möchten.⁵³

⁵³ Vgl. Stauss B.:Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus in: Hippner H. et. al. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011, S. 333 ff.

Es gilt, Zeichen für eine Verminderung der Beziehungsintensität zu entdecken, durch eine ‚Churn-Analyse‘ Abwanderungsgefahren zu identifizieren und die betreffenden Kunden durch ein **Abwanderungspräventionsmanagement** zur Beibehaltung der Geschäftsbeziehung zu bewegen.

Aber alle Kundenbindungsmaßnahmen können nicht verhindern, dass ein bestimmter Prozentsatz an Kunden abwandert. Das **Rückgewinnungsmanagement** versucht Kunden die die Geschäftsbeziehung aufgekündigt haben, wieder zu gewinnen. Dies ist insbesondere wichtig, wegen der zunehmenden Wechselbereitschaft der Kunden. In der Kündigungsphase können Kunden aus diesem Anlass angesprochen werden (**Kündigungsmanagement**). Kunden wo die Kündigung bereits längere Zeit her ist, werden mit eigenen Maßnahmen zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung motiviert (**Revitalisierungsmanagement**).⁵⁴

Die Neuorientierung des Marketings durch das Denken in Kundenbeziehungen wird durch das ‚Denken im Kundenbeziehungszyklus‘ unterstützt. Es brachte dem CRM nicht nur die Erkenntnis, dass sich Kundenbeziehungen im Laufe der Zeit ändern, sondern bildet auch die Basis zur Steuerung der Kundenbeziehungen, indem in den verschiedenen Phasen der Kundenbeziehung spezifische Beziehungsziele, Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden können.

⁵⁴ Vgl. Stauss B.: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus; in:Hippner H. et al. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011, S.333 f.

Konzept der Erfolgskette

Die für Nachfrager und Anbieter wesentlichen Aspekte der Kundenbeziehung können in Form von **Erfolgsketten** strukturiert werden. Diese dienen als gedankliche Basis für die Planung, Steuerung und Kontrolle des CRM.

Die Grundüberlegung bei einer Erfolgskette ist die inhaltliche Verknüpfung von Variablen, die miteinander in Zusammenhang stehen. Innerhalb der Kette werden die Wirkungen zwischen den Variablen dargestellt, die eine strukturierte Analyse und Maßnahmenableitung ermöglichen. Auf Basis der Erfolgskette wird für das CRM angenommen, dass Kundenbeziehungen verschiedene Phasen durchlaufen, bevor sich ein ökonomischer Erfolg für das Unternehmen ergibt.⁵⁵

Für das CRM bietet sich eine Erfolgskette an, die vier Phasen durchläuft (Abbildung 6):

- (1) Am Anfang werden vom Unternehmen verschiedene Maßnahmen gesetzt, um den Erstkontakt mit dem Kunden herzustellen.
- (2) In der zweiten Phase bewertet der Kunde alle bisher erhaltenen Leistungen und bildet sich sein Zufriedenheitsurteil. Fällt dies positiv aus, entsteht als kundenseitige vorökonomische **psychologische Wirkung** Kundenzufriedenheit.
- (3) Bildet sich kundenseitig ein Vertrauen zum Anbieter, kommt es zu Wiederkäufen, Cross- und Up Selling Käufen bzw. Weiterempfehlungen durch den Kunden. Es entsteht Kundenbindung als kundenseitige **vorökonomische Verhaltenswirkung**.
- (4) In der vierten Phase der Erfolgskette wirken sich die positiven Effekte der Kundenbindung in einer Steigerung des ökonomischen Erfolges für das Unternehmen aus.⁵⁶

Der Ablauf der Wirkungskette wird von **moderierenden externen und internen Faktoren** beeinflusst, die auf die Zusammenhänge verstärkend oder abschwächend einwirken.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Bruhn, M.: Relationship Marketing, 2. Aufl, München, 2009, S.66f.

⁵⁶ Vgl. Homburg, Ch.; Bruhn, M.: Kundenbindungsmanag. – Einführung in die theoretischen u. praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C.(Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., 2010, S.9 f.

⁵⁷ Vgl. ebenda, S.9.

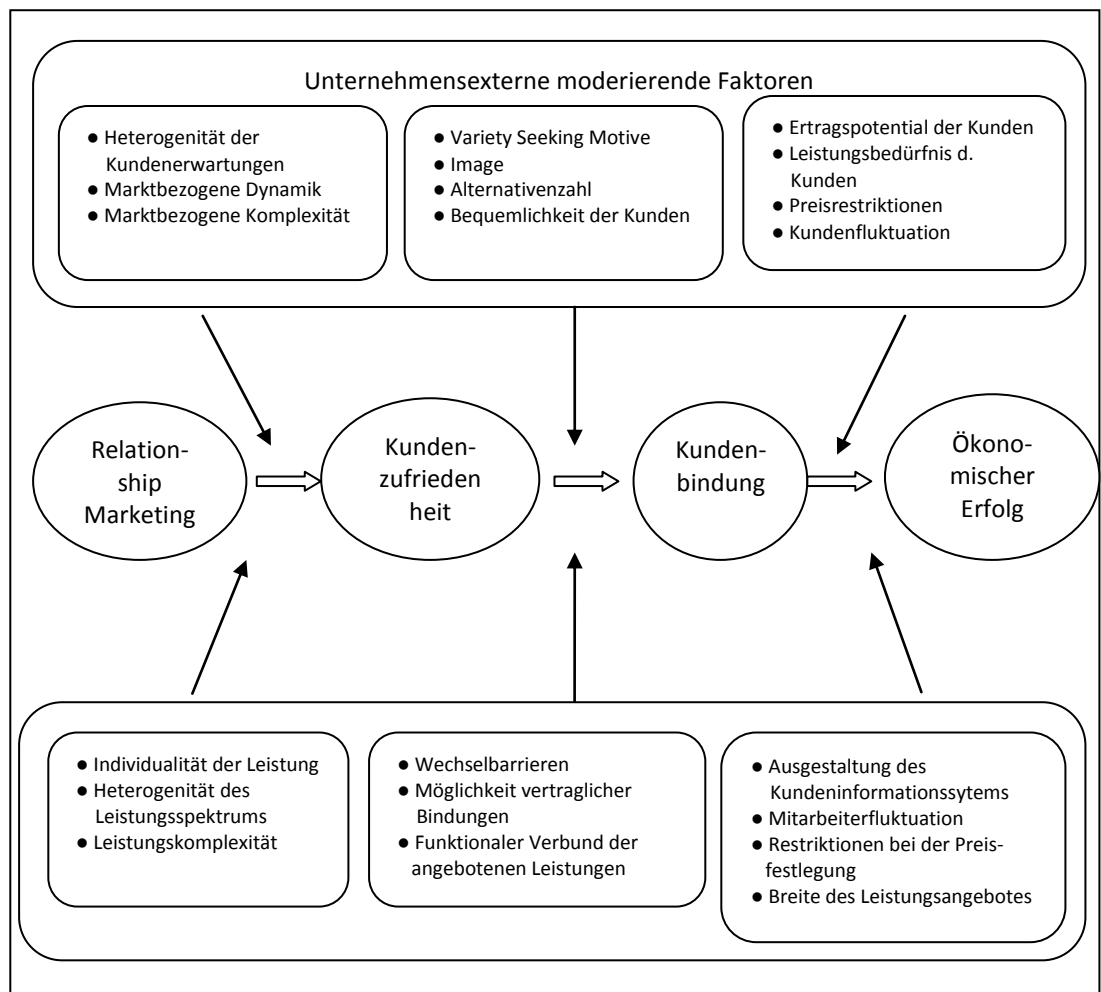


Abbildung 5: Exemplarische Erfolgskette des CRM⁵⁸

Wirkungsbeziehungen bei Kundenbeziehungen aus Nachfragersicht

Um auf Basis der Erfolgskette Steuerungsmaßnahmen für Kundenbeziehungen ableiten zu können, müssen zunächst die Wirkungen (Psychologische- und Verhaltenswirkungen) beim Kunden näher betrachtet werden. Dies ermöglicht ein Kundenbeziehungsmanagement, dass sowohl die Nachfrager- als auch die Anbieterperspektive berücksichtigt.⁵⁹

⁵⁸ Quelle: Bruhn, M.; Relationship Marketing, 2. Aufl., München, 2009, S. 67.

⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 68 ff.

Wie komplex die Beziehungen zum Kunden sind zeigt Abbildung 7 über die Wirkungsbeziehungen der psychologischen und verhaltenswirksamen Faktoren aus Nachfragersicht. So kann die wahrgenommene Leistungsqualität sowohl direkt auf die Beziehungsqualität als auch indirekt über den wahrgenommenen Wert und die Zufriedenheit auf die Beziehungsqualität wirken. Die Kundenzufriedenheit hat sowohl einen direkten Effekt auf die Verhaltenswirkungen als auch einen indirekten Effekt über das Commitment.⁶⁰

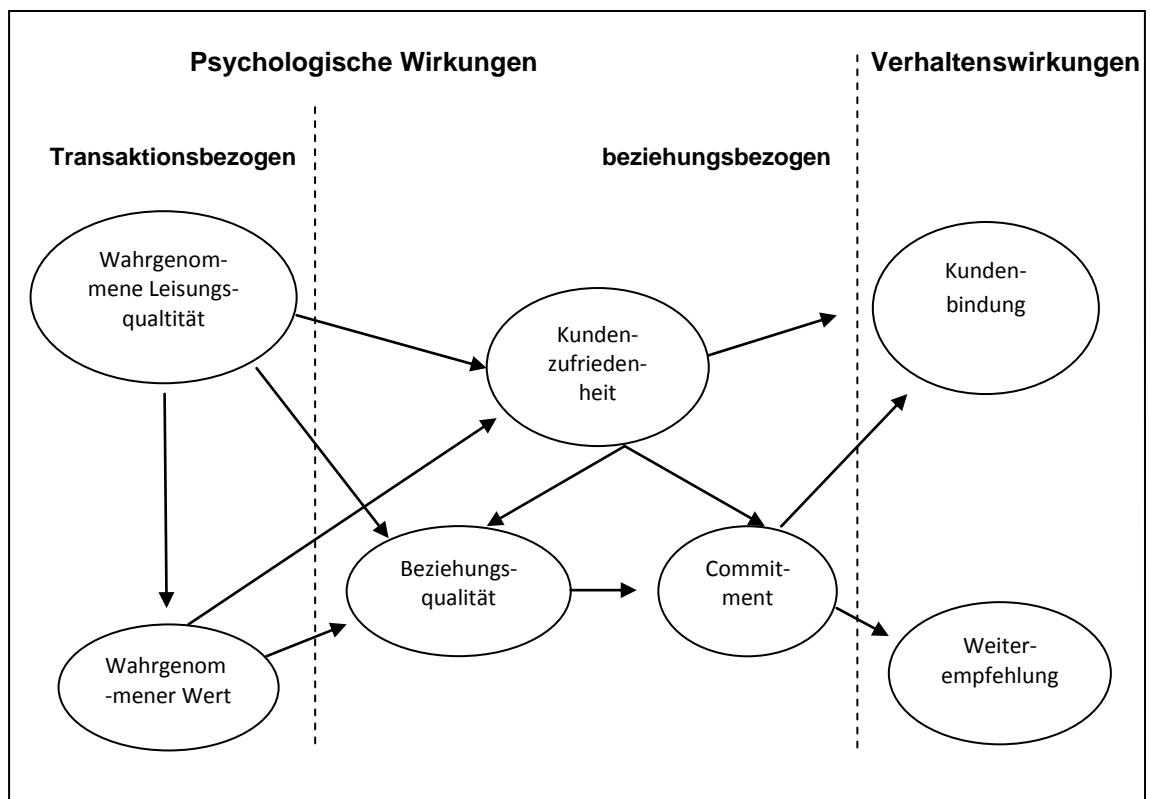


Abbildung 6: Wirkungsbeziehungen zwischen den relevanten theoretischen Konstrukten von Kundenbeziehungen aus Nachfragersicht⁶¹

Im folgenden soll auf die psychologischen und verhaltenswirksamen Faktoren von Kundenbeziehungen insbesondere der Kundenzufriedenheit und –bindung eingegangen werden, da diese gemäß der Erfolgskette den ökonomischen Erfolg determinieren.

⁶⁰ Vgl. Bruhn M.; Relationship Marketing, 2009, S.68f.

⁶¹ Quelle: ebenda, S.68.

Kundenzufriedenheit

Kundenbindung kann grundsätzlich durch zwei Strategien erreicht werden. Indem das Unternehmen bei seinen Kunden **Zufriedenheit** erzeugt, erreicht es Verbundenheit (**Verbundenheitsstrategie**). Der Kunde bindet sich freiwillig. Mit dem Aufbau von **Wechselbarrieren** kann der Kunde aber auch gebunden werden (**Gebundenheitsstrategie**).⁶²

Obwohl das CRM-Verständnis auf einem rein ökonomischen Verständnis beruht, ist für das Ziel profitabler Kundenbeziehungen die Kundenzufriedenheit entscheidend, aus der (häufig) eine stärkere Kundenbindung an das Unternehmen wächst.⁶³

Die Entstehung von Kundenzufriedenheit

Das **C/D-Paradigma** versucht die Entstehung von Kundenzufriedenheit wie folgt zu erklären: Zufriedenheit oder Unzufriedenheit eines Kunden ergibt sich aus dem Vergleich eines ihm schon vor der Nutzung bekannten Vergleichsstandards (Soll-Leistung) mit der tatsächlichen Leistung (Ist-Leistung) von einem Produkt oder Dienstleistung.⁶⁴

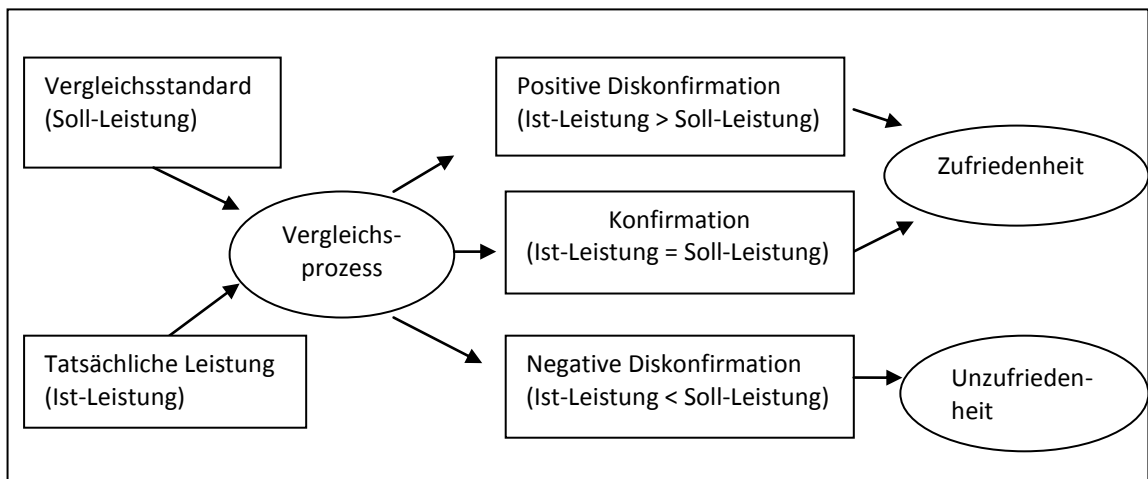


Abbildung 7: Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma⁶⁵

⁶² Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch CRM, München, 2008, S.47.

⁶³ Vgl. Hippner, W.; Wilde, K: CRM-Grundlagen, Konzepte und Prozesse in: Hippner, H. et al. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011, S. 20 f.

⁶⁴ Vgl. Homburg, Ch.; Stock, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 5. Auflage, Wiesbaden, 2003

⁶⁵ Quelle: Festge, F.: Kundenzufriedenh. u. Kundenbind. im Investitionsgüterbereich, 2006, S.37.

Das C/D-Paradigma besteht aus 4 Bestandteilen: dem **Vergleichsstandard** (Soll-Leistung), der **tatsächlichen Leistung** (Ist-Leistung) einer **Marktleistung** (Produkt oder Dienstleistung), den **Vergleichsprozess** und die **(Un-)Zufriedenheit** selbst.

- **Der Vergleichsstandard (Soll-Leistung):**

Beim Vergleichsstandard handelt es sich um eine dem Kunden vor der Produktnutzung bekannte, unter Umständen affektiv besetzte Vorstellung über das, was eine Marktleistung erfüllen soll. In der Zufriedenheitsforschung besteht aber keine Einigkeit darüber, welcher Vergleichsstandard dem Vergleichsprozess zugrunde liegt, nämlich Erwartungen, Erfahrungsnormen oder Werte.⁶⁶

- **Der Vergleichsprozess:**

Wenn der Vergleichsstandard eines Kunden durch die wahrgenommene Leistung bestätigt wird, (Soll-Leistung = Ist-Leistung) spricht man von **Konfirmation** (Confirmation), wird der Vergleichsstandard nicht bestätigt von **Diskonfirmation** (Disconfirmation).

Wenn die Ist-Leistung den Vergleichsstandard übertrifft (Soll-Leistung kleiner Ist-Leistung) spricht man von **positiver Diskonfirmation** (positive Nicht-Bestätigung), erfüllt hingegen die wahrgenommene Ist-Leistung den Vergleichsstandard nicht (Soll-Leistung größer Ist-Leistung) bezeichnet man dies als **negative Diskonfirmation** (negative Nicht-Bestätigung).⁶⁷

Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg

Zahlreiche empirische Untersuchungen belegen, dass eine Verbesserung der Produktqualität die Zufriedenheit der Kunden erhöht. Da die Kundenzufriedenheit als entscheidende Determinante des künftigen Unternehmenserfolges gilt, wird die Bedeutung bedürfnisgerechter Leistung für die Existenzsicherung des Unternehmens deutlich.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Fournier, S.; Mick, D.: Rediscovering Satisfaction; in: Journal of Marketing, Vol.63, 4,1999, S. 5-23.

⁶⁷ Vgl. Homburg, Ch.; Stock, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 5. Auflage, Wiesbaden, 2003, S. 17 ff.

⁶⁸ Vgl. Huber, F.; Hermann, A.; Braunstein, Ch.: Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg; in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, 2006, S. 69 ff.

Ergebnisse umfassender Marketingaktivitäten zeigen jedoch, dass der erläuterte Zusammenhang zwischen Qualität einer Leistung, Zufriedenheit, Bindung und Unternehmenserfolg häufig so nicht besteht.

Das sollen zwei Beispiele demonstrieren: einem Unternehmen im Personen-nahverkehr gelang es trotz erheblicher Anstrengungen zur Verbesserung der Pünktlichkeit seiner Züge nicht, die Kundenzufriedenheit wesentlich zu verbessern. Unverständlich, da Unpünktlichkeit im großen Maße den Ärger der Reisenden hervorrief. Dagegen bewirkte die mit sehr wenig Aufwand verbundene Einführung eines Park and ride Angebotes eine deutliche Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Dieser Service wurde von den Kunden nie verlangt, der Wegfall führte auch zu kaum Verärgerung.

Einer Fluggesellschaft gelang es die Kundenzufriedenheit von durchschnittlich bis zufriedenen Kunden durch eine Leistungsverbesserung zu erhöhen. Allerdings ging die gestiegene Zufriedenheit in vielen Fällen nicht mit einer stärkeren Kundenbindung einher. Dagegen führte ein Zufriedenheitssteigerung verärgerter Kunden zu einer deutlichen Verstärkung der Bindung.

Das zeigt, dass **der Wirkzusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg nicht-linear und asymmetrisch** ist. Diese Beziehungen zu erkennen ist für ein Unternehmen wesentlich um Gewinn und/oder Rentabilität zu erhöhen.⁶⁹

Das Kanomodell der Kundenzufriedenheit

Die Wissenschaft und Praxis ging lange von einem linearen Zusammenhang von Produktqualität und Kundenzufriedenheit aus. Die Studie von Anderson/Sullivan (1993) zeigte jedoch eine nicht lineare Beziehung.

Das Modell des japanischen Wissenschaftlers KANO basierend auf den theoretischen Erkenntnissen des Motivationspsychologen Herzberg, unterscheidet zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen, deren Erfüllung durch den Anbieter unterschiedliche Wirkungen auf die Zufriedenheit auslöst.⁷⁰

- **Basisfaktoren** sind Mußkriterien, die eine Leistung unbedingt befriedigen sollte. Die Nicht-Erfüllung bewirkt eine große Unzufriedenheit, die Erfüllung hingegen lediglich eine Nicht-Unzufriedenheit. Der Kunden setzt voraus, dass die Leistung die

⁶⁹ Vgl. Huber, F.; Hermann, A.; Braunstein, Ch.: a.a.O., S. 69 ff.

⁷⁰ Vgl. Schneider, W.: Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management, 2000, S.27.

Basisanforderungen erfüllt. Wird ein Basisbedürfnis durch eine neue Technologie besser erfüllt als bisher, steigt die Kundenzufriedenheit für das Unternehmen wesentlich. Die neue Problemlösung stellt dann sehr schnell den technologischen Standard der Branche dar und prägt die Erwartungen hinsichtlich der Basisanforderungen. Wettbewerber, die noch Produkte mit der alten Technologie anbieten, erleiden große Absatzrückgänge.

- Bei den **Leistungsfaktoren** verhalten sich Grad der Zufriedenheit und Erfüllung direkt proportional. Der Kunden ist umso zufriedener, je höher die Leistung erfüllt wird. Dabei handelt es sich in der Regel um Leistungen die der Kunden ausdrücklich verlangt.
- **Begeisterungsfaktoren** üben einen besonders großen Effekt auf die Kundenzufriedenheit aus. Die Wünsche werden vom Kunden nicht erwartet. Die Erfüllung solcher Erwartungen steigert die Zufriedenheit erheblich, während die Nicht-Erfüllung nicht zu Unzufriedenheit führt.⁷¹

Zusammengefasst heißt das, dass Unzufriedenheit entsteht wenn die Leistung des Unternehmens zu gering, die Erwartungen des Kunden zu hoch oder eine Kombination aus beidem besteht. Zufriedenheit stellt sich ein, wenn die Erwartungen des Kunden erfüllt wurden. Begeisterung lässt sich beobachten, wenn der Anbieter die Erwartungen deutlich übertroffen hat.⁷²

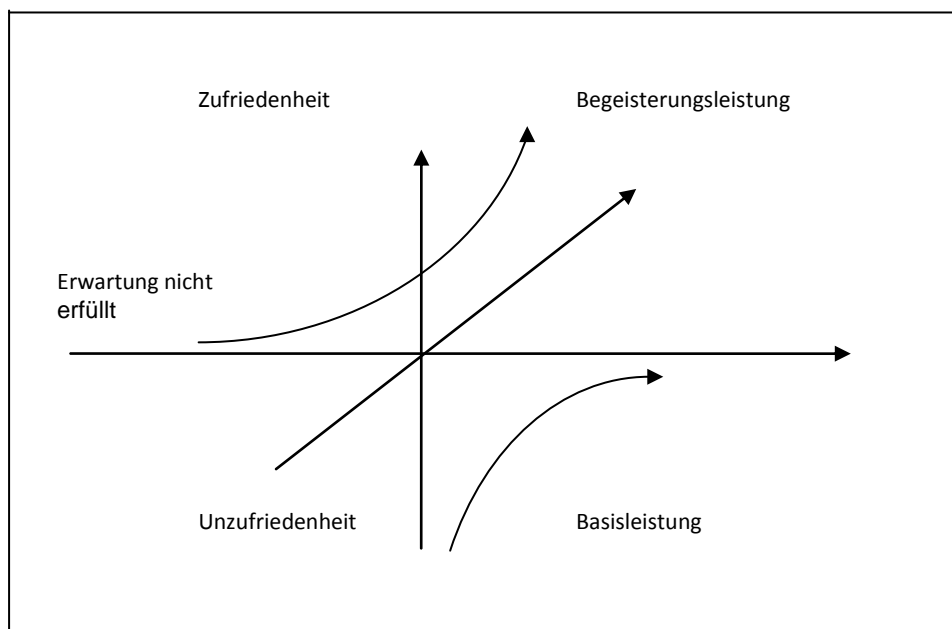


Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Produktqualität und Zufriedenheit⁷³

⁷¹ Vgl. Schneider W.: Kundenzufriedenheit - Strategie, Messung, Management, 2000, S. 27.

⁷² Vgl. ebenda, S. 27.

⁷³ Quelle: Huber, F.; Hermann, A.; Braunstein, Ch: a.a.O., S. 71.

Studien belegen, dass der Anteil begeisterter Kunden den zentralen Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ausmacht. Erst bei einem deutlichen Übertreffen der Erwartungen kommt es zu einer progressiven Steigerung der Kundenzufriedenheit.⁷⁴

Dies liefert bedeutsame Hinweise für die Produktgestaltung. So macht es wenig Sinn in die Erfüllung von Basisfaktoren zu investieren, wenn diese bereits zufriedenstellend erfüllt sind. In diesem Fall ist es zweckmäßig sich auf die Leistungs- und Begeisterungsansprüche zu konzentrieren, da diese Auswirkungen auf die Zufriedenheit haben.

Auch liefert dieser Ansatz wertvolle Hinweise zur Lösung von trade offs in der Produktentwicklung. Wenn sich zwei Produkthanforderungen aus Gründen der Technik oder der Kosten nicht gemeinsam erfüllen lassen, ist jene Anforderungen zu berücksichtigen, die den größten Effekt auf die Kundenzufriedenheit bringt.⁷⁵

Kundenunzufriedenheit

Ist der Kunde unzufrieden, kommt es zu Erlöseinbußen und Aufwendungen für Nachbesserung, Kulanzregelungen sowie gelegentlichen Regreßansprüchen. Dies wird verursacht durch:

- Abwanderung, d.h. der Kunde wechselt den Anbieter oder die Marke aus Unzufriedenheit.
- negative Mund-zu-Mund-Werbung.
- Beschwerden gegenüber Unternehmen oder Verbraucherschutzstellen, Medien.⁷⁶

⁷⁴ Vgl. Schneider, W.: Kundenzufriedenheit - Strategie, Messung, Management, 2000, S. 28.

⁷⁵ Vgl. Huber, F.; Hermann, A.; Braunstein, Ch.: a.a.O., S. 71.

⁷⁶ Vgl. Schneider W.: Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management, 2000, S. 41 f.

Kundenbindung

„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“⁷⁷

Kundenbindung aus theoretischer Perspektive

Verschiedene Theorien versuchen die Ursachen der Kundenbindung zu erklären. Die **Risikothorie** etwa besagt, dass Individuen ihr subjektiv wahrgenommenes kaufspezifisches Risiko möglichst gering halten wollen. Die **Transaktionskostentheorie** erklärt, dass die Koordination einer Geschäftsbeziehung mit sogenannten Transaktionskosten verbunden ist, die sich aus den Kosten für Anbahnung, Abwicklung, Kontrolle, Anpassung und Auflösung von Verträgen sowie Opportunitätskosten zusammensetzen, die es zu minimieren gilt.⁷⁸

Es stellte sich heraus, dass die reine Zufriedenheit eines Kunden nicht immer dessen zukünftiges Verhalten bestimmt. Vielmehr ist es notwendig eine positive Verhaltensweise und Einstellung – also eine stabile Kundenbindung – zu schaffen. Reichheld und Sasser (1990) zeigten erstmals in Studien zur Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung, dass Kundenzufriedenheit zwar positiv für ein Unternehmen ist, letztlich die Kundenbindung das zukünftige Ergebnis eines Unternehmens nachhaltiger bestimmt, indem sie die kumulierten Kundendeckungsbeiträge über den gesamten Kunden-Beziehungslebenszyklus darstellten (Abbildung 12).⁷⁹

⁷⁷ Bruhn, M.; Homburg, Ch.: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl, 2010, S.7. [Herv. durch Verfasser]

⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 5 f.

⁷⁹ Vgl. ebenda, S.7.

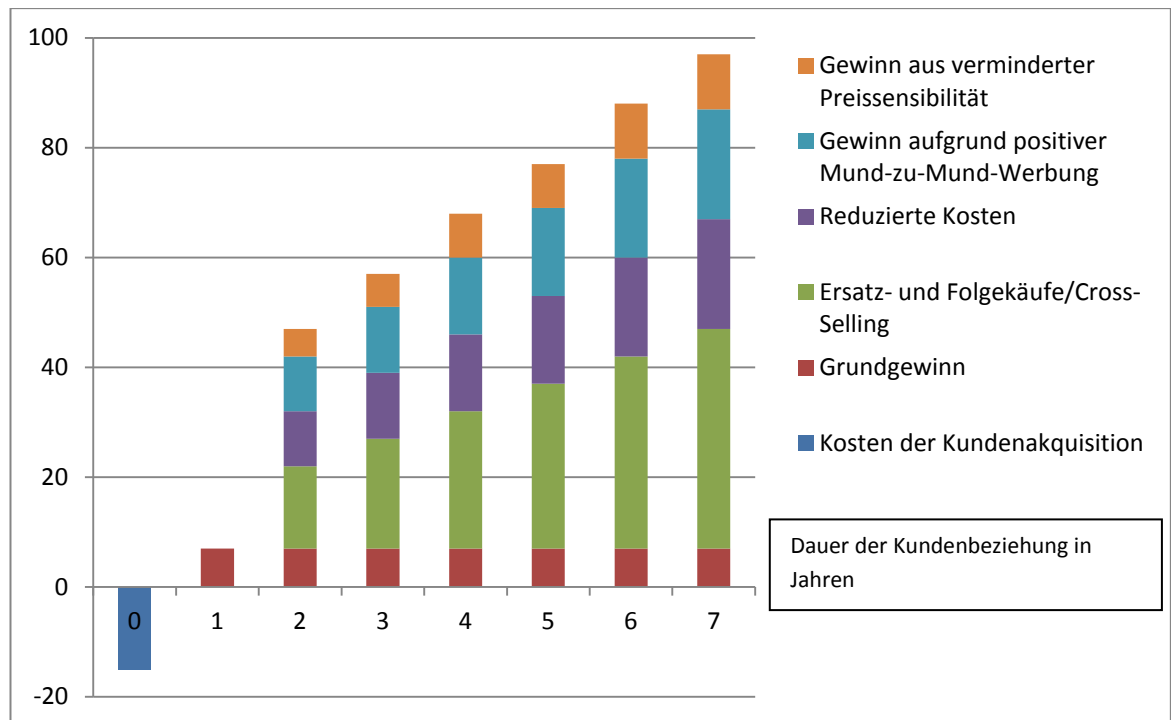


Abbildung 9: Kundenwert im Kunden-Beziehungslebenszyklus⁸⁰

Die Dauer der Kundenbeziehung wird in Abbildung 9 für 7 Jahre angenommen. Am Beginn der Kundenbeziehung entstehen Kosten. Diesen stehen gegenüber der Grundgewinn, überschüssige Beträge aus den Wiederkäufen und dem Cross-Selling, Kosteneinsparungen in der Kundenadministration durch Effizienz und Skaleneffekte sowie Gewinne durch positive Mund-zu-Mund-Werbung. Weiters unterstellen die Autoren einen Beitrag zum Unternehmensgewinn durch eine verminderte Preissensibilität der Kunden.

Die Ergebnisse sind nach wie vor valide. Die Kundenbindung ist im Vergleich zu den Kosten und Erträgen der Neukundengewinnung also vorteilhafter. Ziel muss daher sein bestehende Kunden zu pflegen und zu binden und gleichzeitig neue Kunden zu gewinnen, die sich zu Stammkunden entwickeln können. Der (Stamm-)Kunde sollte einen möglichst großen Teil seines Bedarfes in einem Produktsegment beim Unternehmen decken. Damit hält das Unternehmen einen größeren Teil des **Share of Wallet** des Kunden.

Es hat sich in letzter Zeit gezeigt, dass durch die Instrumente des CRM, insbesondere durch das Data Mining und Kampagnenmanagement der Gewinn aus Folgekäufen und Cross-Buying vergrößert werden kann.⁸¹

⁸⁰ Quelle: Töpfer A.: Handbuch Kundenmanagement, 3. Aufl., 2011, S. 36.

⁸¹ Vgl. Leusser, W.; Hippner, H.; Wilde, K.: a.a.O., S. 24 f.

Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Der Nutzen loyaler Kunden umfasst folgende Dimensionen:

- **Erhöhte Wiederkaufsabsicht**

Eine höhere Wiederkaufrate senkt Akquisitions- und Beziehungskosten und führt zu einer stabilen Kundenbasis. Die Wiederkaufrate sichert dem Unternehmen einen dauerhaften Absatz. Bereits geringe Erhöhungen der Kundenbindungsrate können über Wiederholungskäufe große Effekte auf die Profitabilität des Unternehmens auslösen.⁸²

- **Gesteigerte Up- und Cross-Buying Bereitschaft**

Beim Up-Selling wird dem Kunden anstelle des bisherigen Produktes ein höherwertiges für das Unternehmen umsatz- und ertragsstärkeres angeboten. Beim Cross-Selling werden dem Kunden weitere Produkte ‚hinzuverkauft‘ die er bisher gar nicht oder beim Wettbewerb bezogen hat. Cross-Selling wirkt sich hauptsächlich auf eine Umsatzerhöhung und eine schnellere Marktpenetration bei niedrigeren Beziehungskosten aus.⁸³ Das Ausschöpfen des eigenen Kundenstammes ist oft der effizientere Weg zur Umsatzerzielung als die kostenintensive Neukundengewinnung. Darüber hinaus werden auch unternehmerische Chancen wahrgenommen, die sich aus dem Bestand loyaler Kunden ergeben. So bieten Automobilclubs ihren Mitgliedern neben ihrem automobilen Kerngeschäft auch Reisen, Versicherungen oder Mietwägen an.⁸⁴

- **Geringere Preissensibilität**

Mit der Zufriedenheit des Kunden geht auch eine Reduzierung der Preiselastizität einher. Zufriedene Kunden sind bereit mehr für eine Leistung zu zahlen und wandern bei einer Preiserhöhung nicht sofort zu einem Wettbewerber mit einem preisgünstigeren Angebot ab. Die niedrige Preissensibilität ermöglicht dem Anbieter eine Fülle an preispolitischen Aktionsmöglichkeiten, während Preisabschläge und unentgeltliche Zusatzleistungen des Konkurrenten nicht ausreichen um einen zufriedenen Nachfrager abzuwerben.⁸⁵

⁸² Vgl. Matzler, K.; Stahl, H.; Hinterhuber, H.: Die Customer-based-View der Unternehmung; in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2006, Wiesbaden, S. 5 ff.

⁸³ Vgl. ebenda, S. 69ff.

⁸⁴ Vgl. Walsh G.; Klee A.; Kilian Th., a.a.O., S.226 f.

⁸⁵ Vgl. Ebenda, S. 227.

- **Positive Mundwerbung**

Loyale Kunden unterliegen verstärkt der Neigung anderen Konsumenten die Vorteile eines Produktes und Nachteile eines Konkurrenzproduktes zu vermitteln.

Mundpropaganda ist ein großes Maß an Glaubwürdigkeit zu eigen und erleichtert daher die Neukundenakquisition. Das gute Firmenimage erleichtert auch die erfolgreiche Platzierung neuer Güter am Markt.⁸⁶

2.2.4. Kritik am CRM

Kunden stellen in einer Zeit stagnierender Absatzmärkte eine knappe Unternehmensressource dar. Unternehmen müssen sich daher um die Kunden und ihre speziellen Wünsche bemühen. Eine starke Kundenbindung per se ist aber noch nicht vorteilhaft für das Unternehmen, sondern nur wenn für das Unternehmen dadurch ein positiver Kapitalwert entsteht.⁸⁷

Gemäß dem Pareto-Prinzip tragen 20 % der Kunden zu 80 % des Umsatzes bei. Das heißt, dass ein kleiner Teil der Kunden überproportional zum Gewinn beiträgt und die unrentablen Kunden ‚subventioniert‘.⁸⁸

Es muss daher auch die Profitabilität der Kundenbeziehung berücksichtigt werden und der Fokus auf die aus Anbietersicht wertvollsten Kunden gelegt werden.⁸⁹ Das Customer Value Management (CVM) erweitert das CRM um die Steuerungsgröße Kundenwert.⁹⁰ Der Kunde ist nicht länger als Kosten- und Erlösträger, sondern vielmehr als Wert- bzw. Vermögensbestandteil des Unternehmens zu sehen.

In der Vergangenheit war eine umfassende Kundenwertanalyse wegen der fehlenden technologischen Voraussetzungen fast unmöglich. Durch die rasante Entwicklung der IT sind heute die Daten, die für eine Kundenwertanalyse benötigt werden in den Unternehmen vielfach vorhanden.⁹¹ Da nicht jede Kundenbeziehung gleich rentabel ist, ist eine differenzierte Ansprache und Pflege der Kunden aus wertorientierter Sicht nötig. Maßgeschneiderte und individuelle Kundenbindungsmaßnahmen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Zukunft.⁹²

⁸⁶ Vgl. Huber, F.; Herrmann, A.; Braunstein, Ch., a.a.O., S.69 ff.

⁸⁷ Vgl. Tewes, M.: Kundenwert im Marketing, Wiesbaden, 2003, S.2 f.

⁸⁸ Vgl. Rudolf-Sipötz, E.: Kundenwert Konzept-, Determinanten-Manage., Uni St. Gallen, 2001, S.1.

⁸⁹ Vgl. Gronover, S.; Bach, V.: Kundensegmentierung, Arbeitsbericht, Universität St. Gallen, 2000, S.1.

⁹⁰ Vgl. Zenzl, G.: Das CLV-Management-Konzept; in: Hofmann, M.; Mertens M. (Hrsg.): Customer-Lifetime-Value-Management, Wiesbaden, 2000, S.8.

⁹¹ Vgl. Bernet, B.; Schmid, P.: Retail Banking. Visionen, Konzeption und Strategien f. die Zuk., 1995, S. 31.

⁹² Vgl. Richter-Mundani, St.: Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute, 1999, S.1.

2.3. CVM

2.3.1. Wertorientierte Unternehmensführung

Triebfeder für die Diskussion zum Thema Kundenwert ist die Wertorientierung im Management. Das Konzept der **wertorientierten Unternehmensführung** wird als eine auf die langfristige Steigerung des Shareholder Value ausgerichtete strategische Unternehmensführung verstanden.⁹³

Bei den wertorientierten Ansätzen der Unternehmenssteuerung wie dem **Shareholder-Value-Ansatz** steht die Wertschaffung für die Eigentümer im Vordergrund. Ziel ist es eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu erwirtschaften, die zumindest den Erwartungen der Eigentümer entspricht.⁹⁴

Den Wertzuwachs als Unternehmensziel zu sehen wurde notwendig durch fundamentale Veränderungen am Finanz- und Kapitalmarkt:

- Die Liberalisierung und Verflechtung der internationalen Kapitalmärkte und damit verbundenen Wettstreit von Unternehmen um Investoren und Eigenkapital.
- Der Zunahme der Bedeutung ausländischer und institutioneller Anleger (z.B. Hedge Fonds und Private Equity) und der Rendite- und Residualgewinn-Perspektive mit Kennzahlen wie Gewinn pro Aktie (Earnings per Share), Gesamtrendite für den Aktionär (Total Shareholder Return), Rendite auf das eingesetzte Kapital (Return on Capital Employed) und ökonomischer Gewinn (Economic Profit).
- Der Vermeidung von Unterbewertung (gemessen an der Marktkapitalisierung dividiert durch das Eigenkapital des Unternehmens, der sog. Market-to-Book Ratio) als Schutz vor feindlichen Übernahmen.
- Der erschwerte Zugang zu Fremdkapital (wegen der verschärften Eigenkapitalvorschriften für Banken).⁹⁵

⁹³ Vgl. Lorson, P.: Shareholder Value-Ansätze: Zweck, Konzepte und Entwicklungstendenzen, Der Betrieb 52, 26/27, 1999, S.1329 ff.

⁹⁴ Vgl. Knorren, N.: Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung, Wiesbaden, 1998, S. 16.

⁹⁵ Vgl. Pellens, B.; Rockholtz, C.; Stienemann, M.: Marktorientiertes Konzerncontrolling in Deutschland- Eine empirische Studie; in: Der Betrieb, 50. Jg, 1997, s. 1933 ff.

Das Ziel der wertorientierten Unternehmensführung ist die Realisierung von Wertpotentialen im Unternehmen, um langfristig Kapitalgeber zu finden und zu binden. Ein Unternehmen schafft Wert, wenn es ihm gelingt eine Rendite zu erzielen, die über den Erwartungen des Kapitalmarktes liegt. Die Wertentwicklung wurde zum aktiv genutzten Management-Instrument für Unternehmer, Investoren und Analysten um geplante Strategien zu prüfen bzw. zu entwickeln.⁹⁶

Eine aktuelle Studie von Analysen europäischer und amerikanischer Unternehmen des US-Börsenindex S&P 1200 kommt zu dem Schluss, dass Unternehmen die den größten Wert schaffen - ungeachtet ihrer Branchenzugehörigkeit - folgendes vereint:

- Die Definition und Kommunikation der anvisierten Wertziele gegenüber Investoren und Kunden.
- Die Verwendung von Messgrößen und Festlegung von Zielen über alle Unternehmensbereiche um die Wertentwicklung zu erreichen.
- Ein Performance Management auf Basis von Finanz- und Leistungskennzahlen zur Sicherstellung der Zielerreichung.
- Schaffung von Leistungsanreizen für die Mitarbeiter (Bonuse und Entwicklungsmöglichkeiten werden an der Zielerreichung der definierten Leistungskennzahlen ausgerichtet).⁹⁷

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass jene Unternehmen den größten Wertzuwachs (gemessen als Total Shareholder Return) haben, die die Wertorientierung strategisch verankern und auch die Umsetzung durch aktives Wertmanagement sicherstellen.

Auch Marketingentscheidungen haben sich nun stärker am Ziel der Wertsteigerung auszurichten. Die Kundenorientierung die als „Säule des Marketing“⁹⁸ gilt, muss sich auch in der Erfolgsmessung widerspiegeln. Dadurch wird die strategische Sichtweise des Marketings von den Trägern des Markterfolges, den Produkten, auf die Zielobjekte, die Kunden, umgeleitet.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Hoffmann, E.: Die Bedeutung des Wertmanagements als zentrales Element der Unternehmensführung; in: Hoffmann, E.; Mattmüller, R. (Hrsg.): Wertorientiertes Marketing, Frankfurt, 2008, S.13.

⁹⁷ Vgl. CFO Research Services, Deloitte: Strategy Execution. Linking Value, Metrics, and Rewards, Boston, M.A., 2007.

⁹⁸ Kotler, Ph.; Bliemel, F.: Marketing Management, 10. Aufl., Stuttgart, 2001, S. 35.

⁹⁹ Diller, H.: Kundenmanagement, in: Tietz B. et al.: (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1363 ff.

Eine zusätzliche Herausforderung der Quantifizierung von Ergebnissen der Marketingmaßnahmen stellt die Tatsache dar, dass das Marketing primär **immaterielles Vermögen** wie Marken oder Kundenbeziehungen schafft.¹⁰⁰

Wertorientierung und Marktorientierung: Grundlegende Perspektiven des wertorientierten Marketings

Kostendruck, sinkende Margen, beschleunigte Produktlebenszyklen und häufig stagnierende Absatzmärkte machen es Unternehmen zunehmend schwieriger die von ihnen erwarteten Wertentwicklungen sicherzustellen und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wesentlich für den dauerhaften Unternehmenserfolg sind die zukünftigen Erfolgspotentiale des Unternehmens. Die Sicherung der für das Unternehmen wertvollen Kundenbeziehungen gilt als *conditio sine qua non*.¹⁰¹

Von Kundenbeziehungen werden aus Anbietersicht also Gewinn- und Rentabilität erwartet. Und nur wenn die Kundenbeziehungen einen langfristigen, angemessenen monetären Rückfluss versprechen, wird das Unternehmen Interesse haben diese einzugehen oder aufrechtzuerhalten. Der Kundenwert ist daher für Anbieter in allen Phasen einer Kundenbeziehung von größtem Interesse.¹⁰²

Der Forderung nach einer **wertorientierten Unternehmensführung** und der maximalen Wertschaffung steht eine **marktorientierte Unternehmensführung** gegenüber.¹⁰³

Ziel der Marktorientierung ist die Schaffung eines möglichst hohen Kundennutzens für den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen, während die Wertorientierung die Erfolgspotentiale (z.B. Kunden) mit der Erfolgsgröße Unternehmensertrag verbindet. Es zeigt sich, dass sich Markt- und Wertorientierung zwingend gegenseitig bedingen und quasi interdependent zwei Seiten einer Medaille darstellen, die im Rahmen eines wertorientierten Marketingverständnisses integriert betrachtet werden müssen.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Vgl. Weber, J.: Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment, Industrial Marketing Management, 31,8, 2002, S. 705 ff.

¹⁰¹ Vgl. Bamberger, I.; Wrona, T.: Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung; in: ZfbF, 48. Jg., Nr.2, 1996, S. 133 ff.

¹⁰² Vgl. Cornelsen, J.: Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegungen und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Erlangen/Nürnberg, 2000, S. 12.

¹⁰³ Vgl. Rappaport, A.: Selecting strategies that create shareholder value; in: Harvard Business Review, 59. Jg., Nr. 3, 1981, S.139 ff

¹⁰⁴ Vgl. Bendig, T.; Irion, T.: Wertorientiertes Marketing – Grundl. für Service-Innovationen im Industriegüterbereich; in: Zeitschr.f. Controlling und Innovationsmanag., 2.Jg., Nr.1, 2007, S.22.

Die Marktorientierung wird letztlich an ihrem Beitrag zu den wertorientierten Zielen gemessen. Das bedeutet, dass die unternehmerischen Ressourcen effizient einzusetzen sind und die Fokussierung der Unternehmensaktivitäten auf die wertvollen Kunden zu erfolgen hat. Ziel einer Kundenbewertung aus Anbietersicht ist daher die Identifikation, Selektion und Förderung wertvoller Kundenbeziehungen. Diese stellen die zukünftigen Erfolgspotentiale des Unternehmens dar. Der Kundenwert aus Anbietersicht stellt damit die zentrale Steuerungs- und Kontrollgröße für eine wertorientierte Unternehmensführung dar. Voraussetzung für die Ermittlung ganzheitlicher Kundenwerte ist die Identifizierung der zentralen wertbeeinflussenden Faktoren d.h. Determinanten des Kundenwerts. Der Beitrag des Kunden zum Unternehmenserfolg liegt nicht ausschließlich auf dem monetären Ertrag oder Erfolg eines Kunden. Das Erfolgspotential eines Kunden wird daneben auch von nicht monetären Größen und einer zeitlichen Dimension bestimmt.¹⁰⁵

Der Kundenwert aus Anbietersicht ist als ein Indikator des Ausmaßes zu verstehen, „(...) in dem der Kunde dazu beiträgt, die monetären und nichtmonetären Ziele des Anbieters zu erreichen.“¹⁰⁶

Das **Customer Value Management (CVM)** richtet alle Marketingstrategien und –maßnahmen nach dem Kundenwert aus. Zielsetzung aller CVM Aktivitäten ist die Steigerung der Profitabilität (resultiert aus Wert, Stabilität und Ressourceneinsatz), Stärkung der Kundenbindung zu profitablen Kunden sowie Erhöhung des Share of Wallet (Anteil der Kaufkraft eines Kunden, der bei Unternehmen bleibt).¹⁰⁷

„Das wertorientierte Kundenmanagement umfasst (...) die Planung, Durchführung und Kontrolle bei Selektion, Aufbau, Gestaltung und Erhaltung bzw. Beendigung der Geschäftsbeziehungen zu bestimmten Kunden(gruppen) auf Basis von deren Wertbeitrag zu den Anbieterzielen.“¹⁰⁸

¹⁰⁵ Vgl. Bendig, T.; Irion, T.: Monetärer und nicht monetärer Kundenwert als Ziel- und Steuerungsgrößen des wertorientierten Marketings; in: Hoffmann, E.; Mattmüller, R.(Hrsg.): Wertorientiertes Marketing, Frankfurt, 2008, S. 34 - 44

¹⁰⁶ Cornelsen, J.: a.a.O., S. 38.

¹⁰⁷ Vgl. Seeringer Ch., a.a.O., S. 38.

¹⁰⁸ Helm S.; Günter B., a.a.O.,S.11. [Herv. durch den Verfasser]

Return on Marketing Investment

Bei der Bewertung von Marketingaktivitäten sollten die Anfangsinvestitionen den künftigen Cash-Flows gegenüber gestellt werden.

Da sich Marketingaktivitäten immer direkt oder indirekt auf das Käuferverhalten auswirken sind kundenbezogene Größen wie das Kundenbeziehungspotential (Customer Lifetime Value) und das Kundenstammpotential (Customer Equity) sehr gut für die Planung, Steuerung und das Monitoring von Marketingaktionen geeignet. Investitionen des Marketings beeinflussen Leistung und Preis des Angebotes, die wiederum den wahrgenommenen Wert des Angebotes aus Kundensicht festlegen. Der Value for the Customer entscheidet über das Kundenverhalten bei Erst-, Wieder- und Zusatzkauf. Der **Return on Marketing Investment** lässt sich errechnen, wenn man den Wert des Kunden aus Anbietersicht, den Value of the Customer, mit den Kosten der Marketinginvestition gegenüberstellt (Abbildung 10).¹⁰⁹

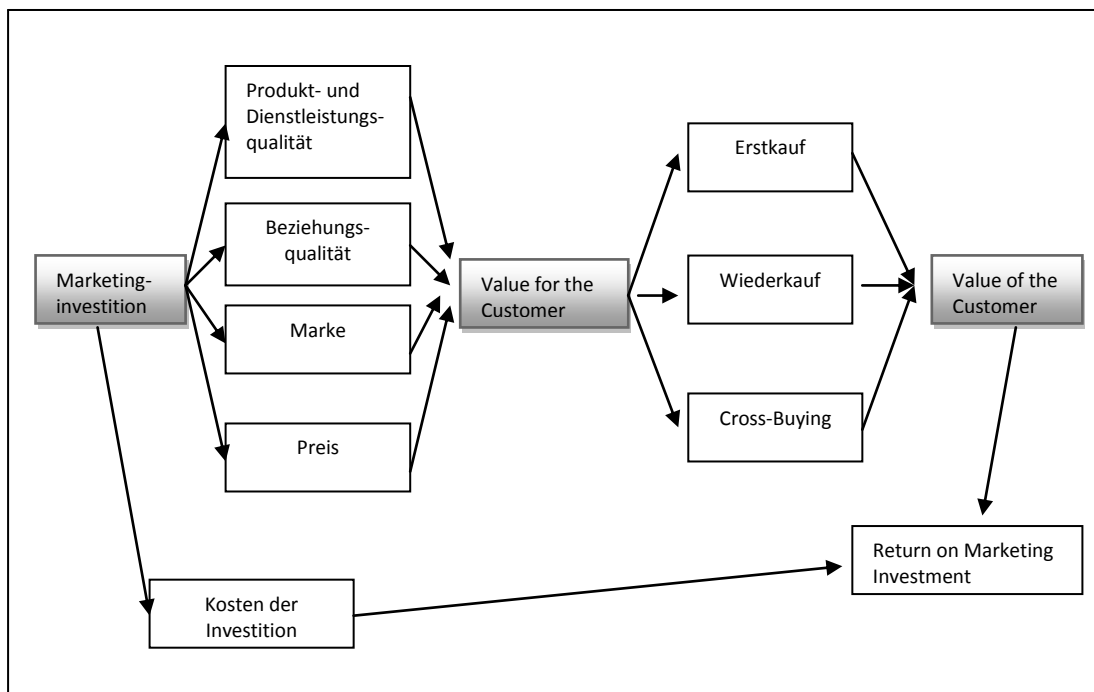


Abbildung 10: Return on Marketing Investment¹¹⁰

¹⁰⁹ Vgl. Rust, R.; Zeithaml, V.; Lemon, K.: a.a.O., S. 23 ff.

¹¹⁰ Quelle: Seeringer Ch., a.a.O., S.7.

2.3.2. **Kundenwert (Wertbegriff und Perspektiven des Kundenwerts, aus Kundensicht: Value for the Customer, aus Anbietersicht: Value of the Customer)**

Zunächst soll der Begriff ‚Wert‘ (im Sinne eines ökonomischen Wertes) mit Blickrichtung auf den Begriff ‚Kundenwert‘ sowie des Begriffes ‚Bewertung‘ mit Blickrichtung auf die Bewertung von Kundenbeziehungen betrachtet werden. Anschließend gilt die Aufmerksamkeit dem ‚Kundenwert‘. Dieser kann aus 2 Perspektiven betrachtet werden: dem **Kundenwert aus Kundensicht** (Value for the Customer) und dem **Kundenwert aus Anbietersicht** (Value of the Customer).¹¹¹

Wertbegriff

Der Begriff **Wert** erfährt in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedliche Bedeutung. In der Volkswirtschaftslehre wurde zunächst zwischen einem ‚Gebrauchswert‘ und einem ‚Tauschwert‘ eines Gutes unterschieden. Wertbestimmend war hier vor allem die für die Herstellung eines Gutes notwendige Arbeit. Erst die Vertreter der Neoklassik, die die Aufmerksamkeit verstärkt auf den Gebrauchswert eines Gutes legten schafften die Verbindung zum Wertverständnis der Betriebswirtschaftslehre. Der Wert eines Gutes wird zum einen durch Inputfaktoren bestimmt (objektiv messbar), zum anderen auch durch das subjektive Wertempfinden im Zuge dessen Gebrauch.¹¹²

In der entscheidungstheoretischen Wertlehre wird der Fokus auf den subjektiven Nutzen eines Gutes gerichtet, der in Abhängigkeit der Ziele, Alternativen und Kontextbedingungen bewertet wird.¹¹³ Bei der Bewertung geht es also um die Wertbestimmung in einem situativen Kontext.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Belz C.: Customer Value – Kundenbewertung und Kundenvorteil, Controlling, 6, S. 327-333, 2005

¹¹² Vgl. Stützel W.: Wert und Preis, in : Grochla E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, 4. Auflage, Stuttgart, 1976, S. 4404 ff.

¹¹³ Vgl. Wöhe G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, München, 1993, S. 815ff.

¹¹⁴ Vgl. Ravalad A.; Grönroos Ch.: The value concept and relationship marketing, European Journal of Marketing, 1996, S. 22.

Kundenwert aus Kundensicht: Value for the Customer

Nach Kotler et al. ist das Leitkonzept des Marketings der freiwillige Austausch unter geschäftsfähigen Marktteilnehmern. Zum freiwilligen Austausch kommt es, wenn alle Beteiligten einen Wertgewinn erwarten.¹¹⁵

Kunden eines Produktes oder einer Leistung entscheiden sich, wertorientiert betrachtet, für die Alternative mit dem für sie höchsten Kundenwert, Wertgewinn oder Netto-Kundennutzen. Der Value for the Customer lässt sich umschreiben als „(...) Indikator des Ausmaßes, in dem ein Anbieter dazu beiträgt, die monetären und nicht-monetären Ziele des betrachteten Kunden zu erfüllen“.¹¹⁶

Der Kunde wählt jenes Angebot, welches im Vergleich zu den alternativen Leistungsangeboten den höchsten Wertzuwachs verspricht.¹¹⁷ Der Kundenwert aus Kundensicht wird durch wertstiftende und wertreduzierende Faktoren bestimmt und stellt sich bei dynamischer Betrachtung als Überschuss des Nutzens über die Kosten eines Leistungsangebotes dar.¹¹⁸

Der Kundenwert aus Kundensicht könnte wie folgt errechnet werden:

$$KW_{\text{Nachfrager}} = \sum_{t=1}^T \frac{(U_{it} - K_{it})}{(1+r)^t} - K_{KA_t}$$

KW	Barwert der zukünftigen Nettoeinnahmen von Kunden
T	prognostizierte Dauer der Geschäftsbeziehung
t	Jahr
K _{it}	Kosten während der Kundenbeziehung
K _{AKt}	Kosten der Anschaffung
U _{it}	Nutzen der Kundenbeziehung
r	Kalkulationszinsfuß

Abbildung 11: Kundenwert aus Nachfragersicht¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing Management, 10. Aufl., Stuttgart, 2001, S.57 f.

¹¹⁶ Cornelsen, J.: a.a.O., S.37.

¹¹⁷ Vgl. Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart, 2001, S.57.

¹¹⁸ Vgl. Hutzschenreuter, T.: Unternehmensverfassung und Führungssystem: Gestaltung unternehmens-interner Institutionen, Wiesbaden, 1998, S. 17.

¹¹⁹ Quelle: Bendig, T.; Irion, T.: a.a.O., S.22.

Determinanten des Kundenwerts aus Kundensicht

Die drei wesentlichen Determinanten des Kundennutzens die den Wert für den Kunden bestimmen sind:

- **Produkt- und Dienstleistungsqualität**
- **Marke sowie**
- **Beziehungsqualität**

Direkte Determinante des Kundenaufwandes ist der **Preis**. Zu den indirekten Einflussfaktoren zählen die Distribution und Kommunikation.¹²⁰

Dem Brutto-Kundenwert aus Kundensicht stehen wertreduzierende Kostenfaktoren gegenüber. Zu den produktbezogenen Kosten zählen die Anschaffungskosten sowie alle Aufwendungen über die Lebensdauer hinweg. „(...) From a consumer's point of view, the value of a relationship is measured by the benefits gained, less the costs incurred, compared with the alternatives available“.¹²¹

Es zeigt sich, „(...) dass der Kundenwert aus Kundensicht für den Anbieter die zentrale Inputgröße im Rahmen eines wert-orientierten Marketing darstellt.“¹²²

Grundlage ist hierbei die marktorientierte Ausrichtung der Leistungen des Anbieters und die Erzielung eines gesteigerten kundenbezogenen Kundenwerts durch diese. Der Kundenwert ist somit ein Indikator des Ausmaßes, in dem der Anbieter mit seinen Leistungen beiträgt, die Ziele des Kunden zu erfüllen. Durch die Schaffung des positiven Kundenwerts für den Kunden soll eine positive Kaufentscheidung durch den Kunden erfolgen.¹²³

¹²⁰ Vgl. Seeringer, Ch, a.a.O., S. 107.

¹²¹ Szimigin, I.; Borne, H.: Consumer Equity in relationship marketing; in: Journal of Consumer Marketing, 15. Jg., Nr.6, 1998, S.550.

¹²² Tewes, M.: Der Kundenwert im Marketing, Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2003, S.58.

¹²³ Vgl. Bendig, T.; Irion, T.: a.a.o., S.41 f.

Im folgenden werden die direkten Determinanten des Value for the Customer hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Value for the Customer untersucht:

- **Produkt- und Dienstleistungsqualität**

Die unterschiedlichen Vorstellungen und Definitionen von Qualität der Literatur lassen sich auf fünf unterschiedliche Qualitätsauffassungen zusammenfassen:¹²⁴

- **Leistungsqualität:** bezieht sich auf die Ausprägung wesentlicher Merkmale bzw. Eigenschaften eines Produktes mit Bezug auf einen Vergleichsstandard. Die Qualitätsbeurteilung erfolgt, indem die Produkteigenschaften jeweils mit einem Referenzwert verglichen werden. Ein Referenzprodukt kann für die jeweilige Produktklasse als Maßstab gelten.¹²⁵
- **Herstellungsqualität:** bezieht sich auf die Norm- bzw. Spezifikationserfüllung bei der Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Ziel ist die Minimierung von Fehlern etwa durch ein Qualitätsmanagementsystem wie Six-Sigma. Die beste Leistung erzielt ein Produkt wenn es fehlerfrei hergestellt wurde.¹²⁶
- **Wahrgenommene Qualität:** basiert auf der subjektiven Wahrnehmung eines Individuums. Es konnte gezeigt werden, dass es Unterschiede in der Qualitätswahrnehmung zwischen Anbieter und Kunden gibt. Es lassen sich Qualitätsmerkmale und Qualitätsindikatoren unterscheiden. Qualitätsmerkmale sind Produkteigenschaften, die qualitätsbildend sind, während Qualitätsindikatoren Qualitätsinformationen tragen die entweder mit dem Produkt zusammen hängen (z.B. der Preis, die Verpackung oder eine Herkunftsbezeichnung) oder produktfremd sein können (z.B. Testergebnisse, Empfehlungen).¹²⁷
- **Ästhetische Qualität:** entzieht sich einer reliablen und validen Messung.
- **Preis-Leistungs-Qualität:** der Preis wird als eigener Einfluss- und Gestaltungsfaktor unten bearbeitet.

¹²⁴ Vgl. Seeringer, ch., a.a.O, S. 106.

¹²⁵ Vgl. ebenda, S. 106 f.

¹²⁶ Vgl. ebenda, S. 107f.

¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 107ff.

• Beziehungsqualität

Die Beziehungsqualität ist eine zentrale Determinante des Value for the Customer. Beziehungsqualität kann definiert werden als wahrgenommene Güte der Anbieter-Kunden-Beziehung aller bisherigen Anbieter-Kunden-Interaktionen.¹²⁸ Dabei spielen Vertrautheit und Vertrauen eine wesentliche Rolle in der Kundenbeziehung.¹²⁹

Vertrautheit bedeutet den Grad der Bekanntheit mit dem Beziehungspartner in einer Anbieter-Kunden-Beziehung hinsichtlich dessen Einstellung und Verhaltensweisen. Dabei sind dem Kunden sowohl die eigene Vertrautheit mit dem Anbieter, seinen Leistungen, Mitarbeitern und Abläufen, als auch die (wahrgenommene) Vertrautheit des Anbieters mit dem Kunden wichtig.¹³⁰ Vertrautheit reduziert die Transaktionskosten und wirkt sich auch positiv auf den Customer Benefit aus: je besser ein Anbieter einen Kunden kennt, desto individueller kann er sein Angebot auf dessen Bedürfnisse abstimmen.¹³¹

Vertrauen bedeutet die Erwartung, dass der Geschäftspartner fähig und bereit ist auch die Interessen des anderen zu wahren d.h. es wird fachlich kompetentes und wohlwollendes Handeln erwartet. Bis zu einem gewissen Maß kann auf Kontrolle verzichtet und in Vorleistung gegangen werden. Dies senkt nachweislich die Transaktionskosten.¹³²

• Marke

Philip Kotler definiert eine Marke wie folgt: „A brand is a name, term, sign, symbol, or design or a combination of these, that identifies the maker or seller of a product or service.“¹³³ Marken dienen der Identifizierung und Differenzierung gegenüber vergleichbaren Angeboten. Markenidentität stellt das Selbstbild der Marke aus Sicht des Anbieters dar. Markenimage ergibt sich aus der Sicht der Konsumenten.¹³⁴

¹²⁸ Vgl. Backhaus, Ch: Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden, 2009, S. 48.

¹²⁹ Vgl. Georgi, D.: Entwicklung von Kundenbeziehungen: Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten, Wiesbaden, 2000, S. 44.

¹³⁰ Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Wiesbaden, 2006, s. 218 f.

¹³¹ Vgl. Joshi, A. W.; Sharma, S.: Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance, Journal Marketing, 68, 2004, S. 47 ff.

¹³² Vgl. Seeringer, Ch., a.a.O., S. 120f.

¹³³ Kotler P.; Armstrong G.: Principles of Marketing, 13.Aufl., 2010, S.255.

¹³⁴ Vgl. Seeringer, Ch., a.a.O., S. 121ff.

Für den Value for the Customer sind folgende Funktionen wichtig:

- **Informations- bzw. Orientierungsfunktion:** kann den Kundenaufwand reduzieren. Marken verringern die Komplexität des Angebotes und erhöhen die Markttransparenz. Sie erleichtern beim Erst- und Wiederkauf auf Grund des Markenwissens und –images die Entscheidungsfindung.
- **Vertrauensfunktion:** Marken transportieren eine bestimmte Produktqualität. Dies kann sowohl den Customer Benefit erhöhen als den Kundenaufwand minimieren.
- **symbolische Funktion:** Marken transportieren bestimmte Bedeutungen. Sie sind Sinn- und Identitätsstifter oder erfüllen eine Prestigefunktion.¹³⁵

● Preis

Diller definiert den (Kauf-)preis als „die Summe aller mittelbar und unmittelbar mit dem Kauf eines Produkts verbundenen Ausgaben eines Käufers. Dabei lassen sich negative und positive Preiskomponenten unterscheiden, die sich über den gesamten Gebrauchszyklus eines Produkts hin zum effektiven Gesamtpreis saldieren.“¹³⁶

Der Kaufpreis beeinflusst direkt den Kundenaufwand. Der Zusammenhang zwischen Preis und Customer Benefit ist jedoch komplex. Der Preis wird häufig als Qualitäts-indikator gesehen. Im allgemeinen besteht eine positive Wechselwirkung zwischen Preis und wahrgenommener Produktqualität d.h. je höher der Preis umso höher die wahrgenommene Produktqualität.¹³⁷

Folgende Preisdimensionen beeinflussen die Preiszufriedenheit und sind daher eng mit dem Value for the Customer verbunden:

- **Preiswürdigkeit:** Angemessenheit des Preises im Vergleich zur Leistung.
- **Preisgünstigkeit:** Vorteilhaftes Preis-Leistungsverhältnis im Vergleich zu Alternativangeboten.
- **Preissicherheit:** Subjektive Sicherheit des Kunden, dass Angebot vorteilhaft.
- **Preisfairness:** Kunde wird nicht übervorteilt.
- **Preistransparenz:** Angebotspreise können leicht überblickt werden.
- **Preiszuverlässigkeit:** Preiserwartungen werden erfüllt, Preisüberraschungen vermieden.¹³⁸

¹³⁵ Vgl. Seeringer, Ch., a.a.O., S. 110 ff.

¹³⁶ Diller H.: Preispolitik, 4. Aufl. Stuttgart, 2008, S.32.

¹³⁷ Vgl. Seeringer, Ch., a.a.O., S. 121 f.

¹³⁸ Vgl. Seeringer, Ch., a.a.O., S. 121ff.

Auch das transaktionale Marketingverständnis hat die Erfüllung von Kundenbedürfnissen und damit Steigerung der Kundenzufriedenheit im Sinn. Kundenzufriedenheit allein reicht allerdings nicht aus um Kunden zu binden. Das schafft erst ein wirklicher (Mehr-)Wert aus Kundensicht.¹³⁹

Kundenwert aus Anbietersicht: Value of the Customer

• Kundenbeziehung als zentraler Unternehmenswert

Im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung im Sinne des Shareholder-Value-Ansatzes hat sich das Verständnis von zentralen Unternehmenswerten verändert. Neben den materiellen Werten wie Anlagen und Maschinen, bestimmen heute vor allem **immaterielle Werte („intangible assests“)** einen Großteil des Unternehmenswertes. Zu den immateriellen Werten zählen Marken, Image und Reputation, Rechte und Lizenzen, das unternehmerische Wissen und Know-how sowie die Kundenbeziehungen. Diese intangible assests gelten als die „wahren“ unternehmerischen Werttreiber.

Die Bedeutung der immateriellen Werte kommt in der Differenz von Marktkapitalisierung von Unternehmen und Buchwert des Eigenkapitals zum Vorschein. Für die S&P-Index der USA (500 Top-Unternehmen) errechnete Baruch Lev eine durchschnittliche Market-to-Book Ratio von 6,25. Diese Diskrepanz ergibt sich neben nicht erfasster stiller Reserven aus den intangible assests.¹⁴⁰

Vor allem für die Unternehmensbewertung und –finanzierung ist es wesentlich die immateriellen Vermögensgegenstände und deren Werttreiber zu erkennen und zu quantifizieren. Die Bewertung des Intellektuellen Kapitals zählt immer noch zu den schwierigsten Fragen der Betriebswirtschaftslehre.¹⁴¹

Der Kundenwert ist damit eine zentrale Steuerungsgröße und beeinflusst das Verhalten des Anbieters in der Geschäftsbeziehung. Wie kann nun der Wert eines Kunden bestimmt werden?

¹³⁹ Vgl. Ravold, A.;Grönroos, C.: The Value Concept and Relationship Marketing; European Journal of Marketing, 1996, S. 30.

¹⁴⁰ Vgl. Pellens, B.;Fülbier R.: Immaterielle Vermögensgegenstände in der internen und externen Unternehmensrechnung, in: Küting K.;Weber J. (Hrsg.): Wertorientierte Konzernführung: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung u. integrierte Untern.steuerung, Stuttgart, S. 119-155

¹⁴¹ Vgl. Webber, A. : New Math for a New Economy, in: Fast Company, Jan/Feb, S. 214 ff.

Determinanten des Kundenwertes aus Anbietersicht

In der Literatur strittig ist ob der Kundenwert aus Anbietersicht sich aus dem **direkten Wert** des Kunden ergibt (eindimensionale Modelle) oder ob auch **indirekte Wertbeiträge** miteinzubeziehen sind (mehrdimensionale Modelle). Steht der direkte Kundenwert im Vordergrund, wird dieser mit einer monetären Kennzahl operationalisiert. Finden auch indirekte Wertbeiträge Berücksichtigung, umfasst der Kundenwert sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Bestandteile (Abbildung 12).¹⁴²

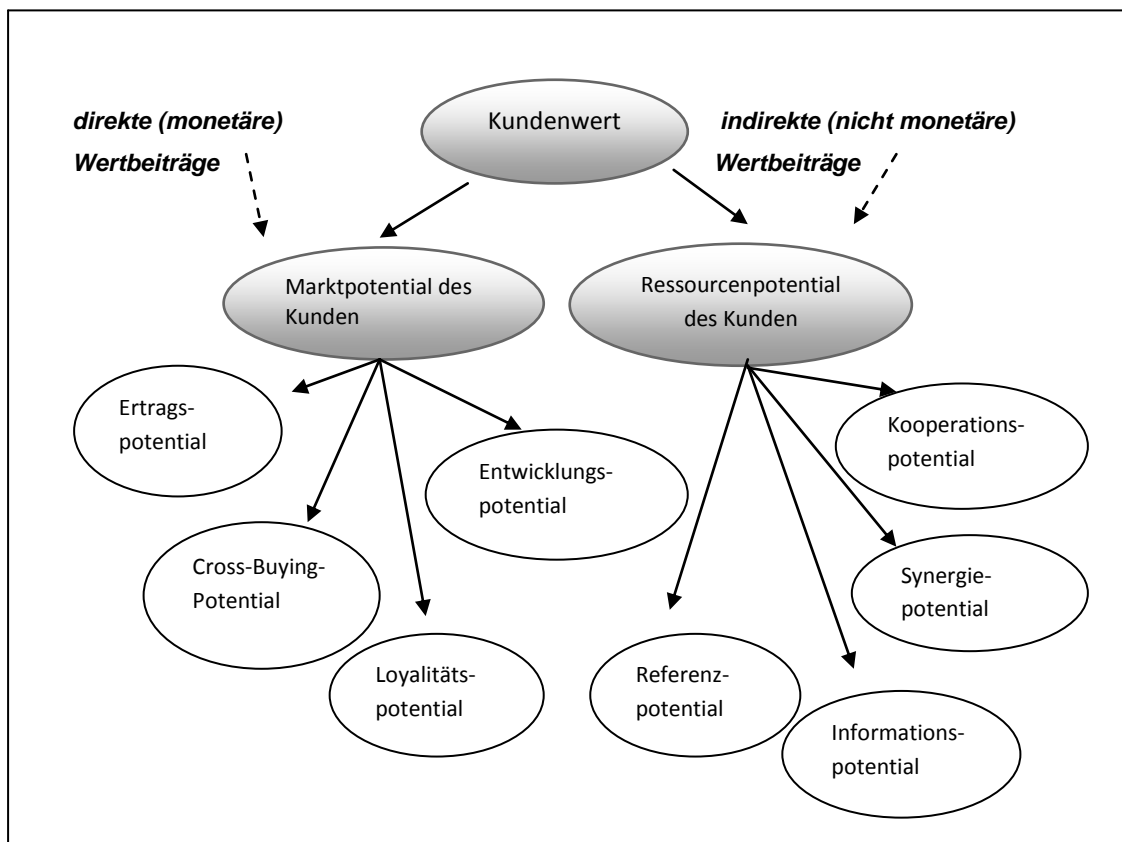


Abbildung 12: Determinanten des Value of the Customer¹⁴³

¹⁴² Vgl. Seeringer Ch., a.a.O., S. 135.

¹⁴³ Quelle: Tomczak T.; Rudolf-Sipötz E.: Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts; in: Günter B.; Helm S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 132 (leicht modifiziert).

Der Kundenwert lässt sich in zwei Aspekte gliedern: das **Marktpotential** und das **Ressourcenpotential**. Eine detaillierte Betrachtung zeigt folgendes Bild:

- **Marktpotential eines Kunden:**

Ertragspotential: ist der gegenwärtige monetäre Kundenbeitrag zum Unternehmenserfolg – abgebildet durch die Kennzahl der Kundenrentabilität. Oft bildet diese Kennzahl die einzige Grundlage im Unternehmensalltag für Entscheidungen hinsichtlich Investitionen in Kundenbeziehungen, obwohl dies nur einen Teil des Kundenwerts spiegelt. Problematisch in der Praxis ist nach wie vor die verursachungsgerechte Zurechnung der Kosten.¹⁴⁴

Entwicklungspotential: für den Kundenwert sind die gegenwärtigen Erträge eines Kunden von geringerer Bedeutung als die zu erwartenden Erträge d.h. sein Entwicklungspotential. Ein Kunde der gegenwärtig Verlust bringt, kann in Zukunft positive Erträge bringen. An Hand des Lebenszykluskonzeptes kann versucht werden das künftige Deckungsbeitragspotential eines Kunden zu errechnen. Auf Grund vieler Einflussfaktoren bleibt es jedoch schwierig die Entwicklung eines individuellen Kunden vorherzusagen. Offen bleibt auch wieviel von diesem Potential das Unternehmen und wieviel die Konkurrenz für sich lukrieren kann.¹⁴⁵

Cross-Buying-Potential: bezieht sich auf sämtliche zusätzliche, in anderen als den bisherigen Geschäftsbereichen vom Kunden beabsichtigte Geschäfte. Ist abhängig von Variety Seeking-Bedürfnis und Bereitschaft sich von einem Anbieter abhängig zu machen. Es besteht allgemeine Übereinstimmung das Cross-Selling verbessert auszuschöpfen.¹⁴⁶

Loyalitätspotential: bestimmt ob der Kunden die Leistung auch in Zukunft nachfragt. Es lassen sich zwei Dimensionen des Loyalitätspotentials unterscheiden: der Wunsch eine Geschäftsbeziehung fortsetzen zu wollen (Verbundenheit) bzw. der Zwang als faktische Bindung (Gebundenheit). Verbundenheit beinhaltet Vertrauen, Commitment und Kundenzufriedenheit, Gebundenheit Abhängigkeit und die Existenz von Alternativen. Bei hoher und negativ empfundener Abhängigkeit wird der Kunde versuchen dem Abhängigkeitsverhältnis zu entkommen.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Vgl. Tomczak, T.; Rudolf-Sipötz, E., a.a.O., S. 132f.

¹⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 133.

¹⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 134.

¹⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 134f.

- **Ressourcenpotential** des Kunden:

Referenzpotential:

Das Referenzpotential beschreibt die Fähigkeit und Möglichkeit eines aktuellen Kunden, potentielle Kunden mit positiven, negativen oder neutralen Informationen zu beeinflussen. Die Stärke der Referenz ist am größten, wenn der Referenzgeber einen Meinungsführerstatus innehat und dadurch besonders glaubhaft und vertrauenswürdig ist. Im B2B dienen Referenzen traditionellerweise der Kundenakquisition.¹⁴⁸

Informationspotential:

Das Informationspotential umfasst Potential und Bereitschaft eines Nachfragers durch sein Informationsverhalten zur Zielerreichung des Anbieters beizutragen. Die Informationen z.B. über neue Kundenbedürfnisse, Wettbewerber oder Feedback zu bestehenden Leistungen erfolgen häufig in engerer Interaktion oder Integration des Kunden im Rahmen von Kundenworkshops, Kundenforen bis zu Lead-User-Kooperationen oder ergeben sich durch das Beschwerdemanagement.¹⁴⁹

Kooperationspotential: das Kooperations- oder Integrationspotential eines Kunden definiert dessen Bereitschaft und Fähigkeit für eine begrenzte Zeit Produktionsfaktoren (z.B. Mitarbeiter) dem Abnehmer zur Seite zu stellen. Durch die Zusammenarbeit von Anbieter und Nachfrager und Integration der Wertschöpfungsketten werden Synergien und Wertsteigerungen erzielt. Anwendungsbereiche sind Forschung und Entwicklung, Produktion, Logistik, Organisation und Marketing. Vor allem im B2B-Bereich finden sich zunehmend Kooperationspotentiale durch die Verschiebung der Wertschöpfungskette zum Kunden hin, wo Kunde und Anbieter oft gleichzeitig am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind oder der Prozess ohne den Kunden gar nicht stattfinden kann. Die aktive Ausschöpfung des Kooperationspotentials im Rahmen des Kundenwertmanagements erfordert, dass der Anbieter dem Kunden aufzeigt, wann und wie er sich und seine Ressourcen in die Wertschöpfung einbringen kann.¹⁵⁰

Synergie- oder Verbundpotential: umfasst alle Verbundwirkungen im Kundenstamm, in denen der Kunde Wechselwirkungen auslöst. Zu Verbundwirkungen zählen auch bedeutende Umsätze eines Kunden mit Schwesterunternehmen. Kennzeichen für das Synergiepotential sind z.B. zentralisierte Entscheidungsprozesse für Investitionen,

¹⁴⁸ Vgl. Irion, T.: Vertrauen in Transaktionsbeziehungen – Marketingwissenschaftliche Grundlegungen u. praktische Ansatzpunkte für ein strateg. Vertrauensmanagement, Wiesb., 2007, S.212 ff.

¹⁴⁹ Vgl. ebenda, S.212 ff.

¹⁵⁰ Vgl. Tomczak, T.; Rudolf-Sipötz, E., a.a.O., S. 133f.

Produktion und Beschaffung. Ein weiteres Beispiel sind Economies of Scale die sich durch wachsende Unternehmensgröße bzw. Kundenanzahl ergeben mit der Möglichkeit der Kostensenkung in verschiedenen Unternehmensbereichen wie z.B. Fertigung, Absatz, etc.¹⁵¹

Berechnung des Kundenwerts aus Anbietersicht:

Es ist zu unterscheiden ob die Gesamtheit der Kundenbeziehungen eines Anbieters zu bewerten ist (Kundenstammwert oder „Customer Equity“), einzelne Kundengruppen bzw. -segmente oder individuelle Kundenbeziehungen. Der Schwerpunkt liegt hier auf der letzten Perspektive.

Für die Messung des Kundenwerts können quantitative und qualitative bzw. monetäre und nicht-monetäre Bestandteile integriert werden. Quantitativ und gleichzeitig monetärer Wertbestandteil ist etwa der (relative oder absolute) Umsatz oder der Kundendeckungsbeitrag. Eine Vielzahl qualitativer Determinanten wie z.B. Entwicklungs-, Innovations-, Kooperationspotential sind weitere Kriterien für die Identifikation bedeutender Kunden. Teilweise können qualitative und zunächst nicht-monetäre Werte in monetäre Größen überführt werden.¹⁵²

Das Ziel der Kundenwertanalyse sollte nicht allein darin liegen, den Kundenwert in einer einzigen Zahl bzw. einem konkreten Betrag auszudrücken, sondern darin, die Werttreiber zu identifizieren.¹⁵³

Kundenwertmodelle können auch dahingehend unterschieden werden, ob nur realisierte oder auch Erwartungsgrößen in der Kundenwertberechnung berücksichtigt werden d.h. ob **statische** bzw. einperiodige oder **dynamische** bzw. mehrperiodige Berechnungen erfolgen. So kann der Umsatz in der vergangenen Periode und der geschätzte Umsatz der nächsten Perioden berücksichtigt werden. Soll der Kundenwert die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten eines Kunden zeigen, sind dynamische (mehrperiodige) Berechnungen den statischen (einperiodigen) überlegen.¹⁵⁴

¹⁵¹ Vgl. Tomczak, T.; Rudolf-Sipötz, E., a.a.O., S. 133 f.

¹⁵² Vgl. Rieker St.: Bedeutende Kunden, Wiesbaden, 1995, S. 59.

¹⁵³ Vgl. Rudolf-Sipötz E., Tomczak T.: Kundenwert in Forschung und Praxis, Thexis Fachbericht für Marketing, St. Gallen, 2001, S. 80.

¹⁵⁴ Vgl. Krüger S: Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement, 1997, S. 110 ff.

Eine dynamische (mehrperiodige) Berechnung des Kundenwerts könnte wie folgt aussehen:

$$KW_{\text{Anbieter}} = \sum_{t=1}^T \frac{Q_t * \pi}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^T \frac{NMDB_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{K_{KB_t}}{(1+r)^t} - K_{KA_t}$$

KW	Barwert der zukünftigen Nettoeinnahmen von Kunden
T	prognostizierte Dauer der Geschäftsbeziehung
t	Jahr
Q_t	Abnahmeproggnose für Jahr t
π	kundenindividuelle Gewinnspanne
NMDB	nicht monetärer Deckungsbeitrag für Jahr t
K_{KB_t}	Kosten der Kundenbindung im Jahr t
K_{KA}	Kosten der Kundenakquisition
r	Kalkulationszinsfuß

Abbildung 13: Kundenwert aus Anbietersicht¹⁵⁵

Modelle, die Kundenbeiträge über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung ermitteln, berechnen den sogenannten **Customer Lifetime Value**.¹⁵⁶ Dazu zählen auch die Kundenkapitalrechnungen, die die Summe aller diskontierten Lebenszeitwerte der Kunden eines Unternehmens zur **Customer Equity** zusammenfassen.¹⁵⁷ In den unterschiedlichen Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus werden auch unterschiedliche Wertkomponenten des Kunden schlagend. So entwickelt sich sein Referenz- und Informationspotential mit der Zeit bzw. Erfahrung, die der Kunde mit dem Anbieter gemacht hat.¹⁵⁸

Der Kundenwertbeitrag liegt nicht allein im Umsatz sondern auch in der Kostenreduktion für den Anbieter.¹⁵⁹

¹⁵⁵ Quelle: Bendig, T; Irion, T.: a.a.O., 2007, S.21.

¹⁵⁶ Vgl. Dwyer, R.: Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision making, in: Journal of Direct Marketing, Jg.3, Nr.4, S. 8 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Rust, R.; Zeithaml, V.; Lemon, K., a.a.O., S.4.

¹⁵⁸ Vgl. Helm, S.; Günter, B., a.a.O., S. 8.

¹⁵⁹ Vgl. Schemuth, J.: Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie, München, 1996, S. 24.

Der Customer Lifetime Value beschränkt sich in der Regel auf die Prognose des Werts bestehender Kunden. Der Customer Equity als Kundenstammpotential umfasst dagegen auch den prognostizierten Wert potentieller (Neu-) Kunden.¹⁶⁰

Die bisherigen Ausführungen lassen erkennen, dass die Beeinflussung der einzelnen Wertkomponenten des Nachfragers offenbar einen direkten Einfluss auf den Kundenwert aus Anbietersicht hat. Für eine hohe Effektivität muss das marktorientierte Angebot des Anbieters einen nutzenstiftenden aber auch wertorientierten Beitrag zu den Kundenzielen erbringen. Auf Basis der bisherigen Argumentation lässt sich um die empirisch belegte Kausalität ‚Marktorientierung‘, ‚Kundenwert aus Nachfragersicht‘, ‚Kundenzufriedenheit‘, ‚Kundenloyalität‘ und ‚Kundenwert‘ eine Wirkungskette legen, die die Beziehung der beiden Kundenwertgrößen letztlich als Kundenwertkreislauf interpretiert.

Der Kundenwert aus Anbietersicht, der den Wert des immateriellen, zukünftigen Erfolgspotentials ‚Kundenbeziehung‘ beschreibt, ist dabei das zentrale Verbindungselement zwischen der geforderten Wertorientierung der Unternehmensführung und der für das Marketing konstitutiven Marktorientierung von Unternehmen. Der anbieterbezogene Kundenwert wird dem Anspruch als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße der Unternehmensführung aber nur dann gerecht, wenn der nachfragerbezogene Kundenwert ebenfalls in das Zielsystem einbezogen wird.¹⁶¹

2.3.3. Wertoptimale Kundenbeziehungen

In diesem Kapitel soll dargestellt werden, wie sich der Kundenwert aus Kunden- und Anbietersicht zur Umsetzung von Marketingeffektivität und Marketingeffizienz einsetzen lässt um letztlich wertoptimale Kundenbeziehungen zu schaffen.

Wie dargestellt wurde, stellt der Kundenwert aus Kundensicht die Wahrnehmung des Werts einer Leistung durch den Kunden dar. Der Value for the Customer ist im Zusammenspiel mit der Kundenzufriedenheit ein geeigneter Indikator zur Messung der Marketingeffektivität. Unter **Marketingeffektivität** ist das Ausmaß der Zielerreichung von Marketingaktivitäten zu verstehen, also inwieweit der Ist-Output dem Soll-Output nahegekommen ist. Marketing ist also dann effektiv, wenn die Kundenanforderungen

¹⁶⁰ Vgl. Bruhn, M.; Georgi, D.; Hadwich, K.: Customer equity management as formative second-order construct, Journal of Business Research, 61, 2008, S. 1292 ff.

¹⁶¹ Vgl. Bendig, T.; Irion, T.: a.a.O., S.42.

erfüllt werden. **Marketingeffizienz** ist hingegen dann gegeben, wenn das Verhältnis von Output zu Input im „richtigen“ Verhältnis steht. Das trifft dann zu, wenn der (Netto-) Kundenwert aus Anbietersicht hoch ist.¹⁶²

Der Kundenwert aus Kundensicht und der Kundenwert aus Anbietersicht stehen in enger Wechselwirkung. Eine Maximierung des Kundennutzens kann zu gesteigerten Kosten führen. In diesem Fall wird für den Kunden ein hoher Kundenwert erzielt, während sich das Unternehmen mit einem geringen Kundenwert begnügen muss. Im anderen Fall wird beim Kundennutzen gespart, während der Kundenwert für das Unternehmen steigt. In einer wertorientierten Gestaltung von Kundenbeziehungen ist daher zu analysieren, wie sich Leistungs- und Prozessgestaltung auf die Nutzenwahrnehmung des Kunden auswirken. Danach kann unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten entschieden werden, welche Leistungen und Prozesse zu verstärken, zu reduzieren oder zu eliminieren sind.¹⁶³

Untenstehende Matrix soll den Zusammenhang zwischen Kundenwert aus Anbieter- und Nachfragersicht verdeutlichen.

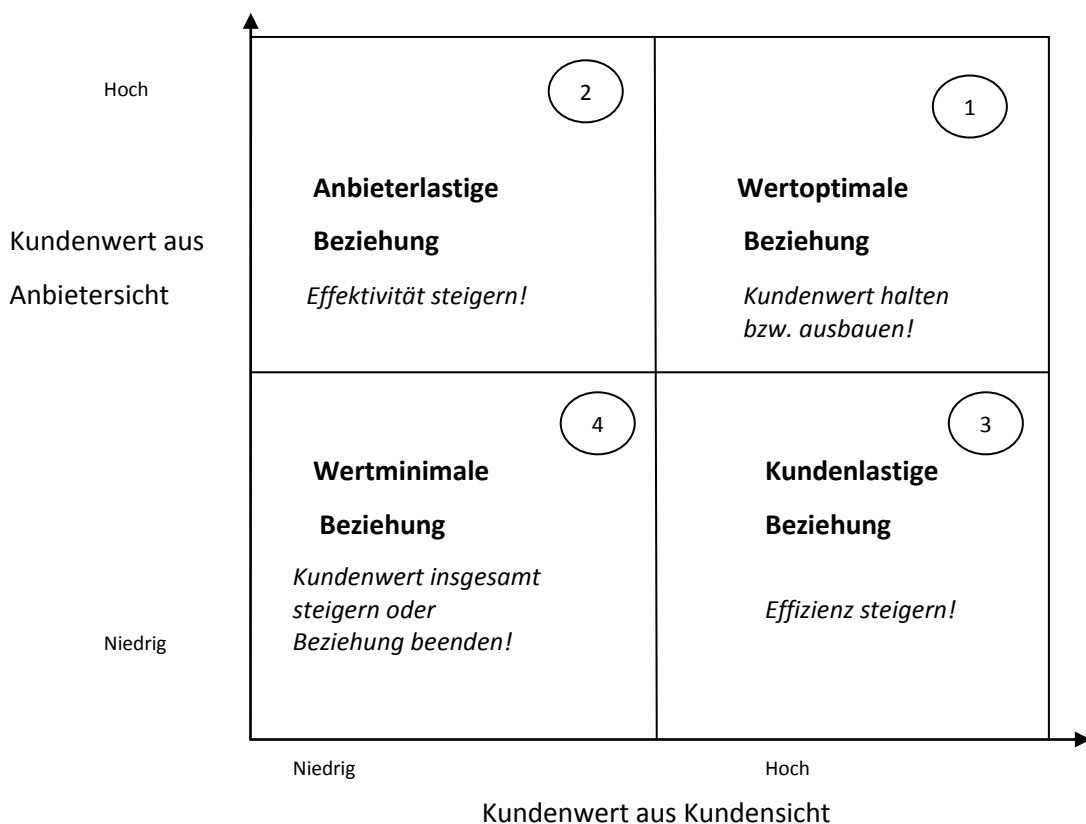


Abbildung 14: Kundenwertmatrix¹⁶⁴

¹⁶² Vgl. Seeringer, Ch., a.a.O., S. 177.

¹⁶³ vgl. Mödritscher, G: Customer Value Controlling, 2008, S. 13.

¹⁶⁴ Quelle: Seeringer Ch., a.a.O., S. 178.

Bei **wertoptimalen Kundenbeziehungen (1)** sind sowohl der Kundenwert aus Kunden- als auch aus Anbietersicht auf einem hohen Niveau. Ziel sollte sein, dieses Niveau zu halten oder noch weiter auszubauen.

Anbieterlastige Beziehungen (2) sind gekennzeichnet durch einen hohen Kundenwert für den Anbieter (hohe Effizienz) aber geringem Kundenwert aus Kundensicht (niedrige Effektivität). Diese Beziehungen mögen zwar kurzfristig profitabel sein, beinhalten jedoch die Gefahr, dass Kunden abwandern, wenn Konkurrenzangebote einen höheren Value for the Customer bieten. Hier sollten Aktivitäten in Richtung Steigerung der Effektivität des Angebotes erfolgen. Dabei stellt der Customer Lifetime Value die maximale Obergrenze für Kundeninvestitionen dar.

Kundenlastige Beziehungen (3) gefährden langfristig die Profitabilität des Anbieters. Sie bieten zwar genügend Kundennutzen (hohe Effektivität) aber zu wenig Wert für den Anbieter. Ansatzpunkt wäre hier die Leistung kostengünstiger d.h. effizienter herzustellen.

Wertminimale Beziehungen (4) bieten nicht nur eine geringe Profitabilität für den Anbieter sondern bergen auf Grund des geringen Kundennutzens auch die Gefahr der Abwanderung durch den Kunden. Abhängig vom Entwicklungspotential des Kunden ist hier entweder der Kundenwert zu steigern oder die Kundenbeziehung zu beenden. Generell sind zunächst Investitionen in den Kundenwert aus Kundensicht (Effektivität) nötig, bevor es zu einer Steigerung des Kundenwerts aus Anbietersicht (Effizienz) kommt.¹⁶⁵

Ein wertorientiertes Beziehungsmanagement möchte die Beziehung zwischen Anbieter und Kunden langfristig wertorientiert gestalten, so dass sowohl Anbieter als auch Nachfrager profitieren. Die Herausforderung für den Anbieter besteht in der Identifikation der kundenindividuellen Werttreiber, das sind die Faktoren die den Wert einer Leistung für den Kunden erhöhen und im Einsatz beziehungspolitischer Instrumente ausgebaut werden können.¹⁶⁶

Ziel ist es Kundenbeziehungen „wertstiftend“ und „wertbringend“ zu gestalten und so von einem Kundschafts- zu einem Kundenwertmanagement zu kommen. Das erlaubt einerseits die Leistungen auf die Kunden und ihren Erwartungen auszurichten und andererseits die Wertpotentiale der Kunden und Interessenten zu erkennen.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Vgl. Seeringer, Ch., a.a.O., S. 178 f.

¹⁶⁶ Vgl. Cornelsen, J.: Finden Sie heraus, welche Kundenwerte wirklich wachsen; in: Absatzwirtschaft, Jg. 44, Nr. 11. S. 56 ff, 2000.

¹⁶⁷ Vgl. Spahlinger, L. et al.: Konzept zur effizienten Gestaltung von Kundenbeziehungen; in: Günter, B.; Helm, S.: Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 609.

Steigerung des Kundenwerts aus Kundensicht zur Erreichung wertoptimaler Kundenbeziehungen

Das kundenwertorientierte Marketing sollte Konzepte für die kundenwertorientierte Produkt- und Dienstleistungspolitik sowie das kundenwertorientierte Qualitäts-, Preis- und Markenmanagement entwerfen.

Kundenwertorientierte Produkt- und Dienstleistungsgestaltung:

Bei Neu- und Weiterentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen sind die Kundenanforderungen hinsichtlich Nutzen und Kosten zu berücksichtigen.

Die wesentlichen Kundenanforderungen lassen sich etwa mit der **CTQ-Analyse** herausfiltern. Dafür sind authentische Kundenaussagen (Voice of the Customer – VOC) wichtig z.B. durch Feedback-Aktionen, Kunden-Fokusgruppen oder aktives Beschwerdemanagement. Daraus lassen sich in einem nächsten Schritt messbare Ergebnisgrößen (**Critical to Quality Characteristics – CTQs**) ermitteln, die für die 3 bis 5 wichtigsten Kundenanforderungen stehen, warum er das Produkt kauft, den Preis zahlt, sehr zufrieden ist und nicht zum Wettbewerber wechselt. Die Konzentration auf die Erfüllung der CTQs verhindert eine Anspruchsinflation aus Kundensicht, die für das Anbieterunternehmen immer kosten- und komplexitätssteigernd ist.¹⁶⁸

Mit Hilfe einer Produktplanungsmatrix (z.B. **House of Quality**) lassen sich die einzelnen Kundenanforderungen geeigneten Produktmerkmalen zuordnen. Zunächst werden die Kundenanforderungen gesammelt, dann gewichtet, anschließend ein Konkurrenzprofil aus Kundensicht erstellt. Hernach folgt der Blick vom Kunden (Marketingsicht) auf das Produkt (F&E-Sicht). Es werden die Qualitätsmerkmale definiert, die zur Erfüllung der Kundenanforderungen beitragen. Jede Kundenanforderung sollte durch mindestens ein Qualitätsmerkmal abgedeckt sein. Anschließend werden die Wechselwirkungen zwischen den Qualitätsmerkmalen auf Zielkonflikte analysiert. Im Anschluss wird die Ausgestaltung der Qualitätsmerkmale quantifiziert. Dazu werden objektiv messbare Zielkonflikte festgelegt, die in der Produktentwicklung erreicht werden sollen. In einem technischen Konkurrenzprofil

¹⁶⁸ Vgl. Töpfer, A.: Analyse der Anforderungen und Prozesse wertvoller Kunden; in: Töpfer, A.: Handbuch Kundenmanagement, 3. Aufl., Heidelberg, 2008, S. 192 f.

werden die einzelnen Merkmale mit jenen relevanter Wettbewerbsprodukte verglichen. Zum Schluss wird die Relevanz der Qualitätsmerkmale für das Unternehmen ermittelt. Damit lassen sich die Qualitätsmerkmale priorisieren, die bei der Produktentwicklung zu berücksichtigen sind.¹⁶⁹

Kundenwertorientiertes Qualitätsmanagement

Für die **Herstellungsqualität** dienen Konzepte und Instrumente des Qualitätsmanagements. Diese sollen für eine gute, fehlerfreie Herstellung der Produkte sorgen. Damit beeinflusst das Qualitätsmanagement den Value for the Customer positiv und trägt im Idealfall durch gesteigerte Effizienz und geringere Fehlerkosten zur Kostenreduktion bei. Es gibt eine Vielzahl an Qualitätsmanagement-Konzepten. Zu den am weitesten verbreiteten zählen Total Quality Management und Six Sigma.¹⁷⁰

Kundenwertorientiertes Preismanagement

In der Literatur werden drei traditionelle Pricing-Ansätze unterschieden: die Preisfindung orientiert sich entweder an den Kosten, dem Wettbewerb oder den Nachfragern.¹⁷¹

Diese Ansätze können im Einzelfall sinnvoll sein, haben aber Schwächen und sind durch eine wertorientierte Preispolitik (value based pricing) zu ergänzen.¹⁷²

Vor allem in der Industrie kommt häufig die **kostenorientierte Preisfindung** zur Anwendung. Dabei wird zu den Herstellkosten ein Gewinnaufschlag hinzugerechnet. Werden hier aber Wettbewerbs- und Kundeninformationen nicht berücksichtigt besteht die Gefahr, dass das mögliche Gewinnpotential nicht ausgeschöpft wird. Eine weitere Schwäche liegt darin, dass die Herstellkosten sich über den Produktlebenszyklus verändern können (z.B. sinkende Stückkosten durch Skalen- und Erfahrungskurveneffekte) oder Preisschwankungen bei Zukaufteilen nicht abgefangen werden. Die kostenorientierte Preisfindung hat aber insofern auch bei anderen

¹⁶⁹ Vgl. Seeringer, Ch.: a.a.O., S. 177 f.

¹⁷⁰ Vgl. Töpfer, A.; Günther, S.: Six Sigma im Entwicklungsprozess; in: Töpfer, A. (Hrsg.): Six Sigma – Konzeption und Erfolgsbeispiele für Null-Fehler-Qualität, 4. Aufl., Berlin, 2007, S.9 f.

¹⁷¹ Vgl. Bliemel, F.; Adolphs, K.: Wertorientierte Preisstrategie; in Diller, H.; Hermann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, 2003, S. 137 ff.

¹⁷² Vgl. Seeringer, Ch.: a.a.O., S. 214.

Preisfindungsmethoden ihre Berechtigung, als sie im allgemeinen die Preisuntergrenze markiert, wo ein Produkt gerade noch profitabel verkauft werden kann.¹⁷³

Erfolgt die Preisfindung **wettbewerbsorientiert**, orientieren sich die Preise an den Preisen der Konkurrenz. Das kann bei einem Markteintritt sinnvoll sein, wenn z.B. die Konkurrentenpreise unterboten werden um Marktanteile zu gewinnen. Werden die Produkte jedoch ständig günstiger als der Wettbewerb angeboten, kann dies zum ruinösen Preiskampf führen.¹⁷⁴

Die **nachfrageorientierte Preisfindung** richtet sich nach der Marktreaktion auf unterschiedliche Preise in Form von Preis-Absatz-Funktionen.¹⁷⁵ Dieses Modell der Mikroökonomie lässt sich in der Praxis jedoch selten zuverlässig umsetzen und auch nur für bereits existierende Produkte und Märkte.¹⁷⁶

Value-based Pricing

Bei Value-based Pricing orientiert sich die Preisfestsetzung am Wert den ein Angebot für den Kunden darstellt, also am Value for the Customer. Wie bereits beschrieben entsteht der Value for the Customer aus der Differenz von Kundennutzen und Kundenaufwand. Da die einzelnen Bestandteile des Kundennutzens und -aufwandes von einzelnen Kunden unterschiedlich gewichtet werden können, ist es von Vorteil den Markt nach Kundenprofilen zu segmentieren und die Preise zu differenzieren.

Wesentlich beim Value-based Pricing ist die **Zahlungsbereitschaft** (willingness to pay) des Kunden für ein Angebot. Dies ist jener Preis, den der Kunde maximal bereit ist für ein Produkt oder eine Leistung in bestimmter Qualität zu zahlen. Eine Methode zur Feststellung der Zahlungsbereitschaft für konkrete Nutzenfunktionen eines Produktes ist das Conjoint Measurement, aber auch die direkte Befragung oder Auktion.

Im B2B-Bereich vergleichen viele Kunden eher Wert- und Preisdifferenzen als den gesamten Value for the Customer. Ein Kunde bevorzugt dann jenes Angebot wo die Wertdifferenz größer als die Preisdifferenz ist.¹⁷⁷

Der Grundgedanke des value-based pricing besteht darin, eine Win-Win-Situation für Kunden und Anbieter zu schaffen. Der Preis ist also so festzulegen, dass er unter Beachtung des mit dem Produkt verbundenen Nutzens und Aufwandes sowohl einen

¹⁷³ Vgl. Seeringer, Ch.: a.a.O., S.215.

¹⁷⁴ Vgl. ebenda, S.215.

¹⁷⁵ Vgl. Bliemel & Adolphs, 2003, S.142

¹⁷⁶ Vgl. Seeringer, Ch.: a.a.O., S. 216.

¹⁷⁷ Vgl. Anderson u. Narus, 1998, S.54.

Kunden- als auch einen Anbietervorteil bietet. Dies ist meist dann der Fall, wenn nicht die gesamte Zahlungsbereitschaft für den Nutzenvorteil eines Leistungsmerkmals im Vergleich zum Wettbewerb abgeschöpft wird, sondern nur ein Teil davon. Der Preis kann so festgesetzt werden, dass die Wertdifferenz zwischen dem Anbieter und dem Kunden aufgeteilt wird, wobei die Herstellkosten die Untergrenze darstellen.¹⁷⁸

Kundenwertorientierte Markenpositionierung

Die Marke sollte im Idealfall ein einzigartiges kundenwertorientiertes Leistungsversprechen (Unique Customer Value Proposition) darstellen. Den Unterschied zwischen Unique Selling Proposition (USP) und Unique Customer Value Proposition (UCVP) erklärt sich aus dem Verständnis von Marketing als kundenbeziehungsorientierte Unternehmensführung: für die Markenpositionierung ist nicht das Produkt wesentlich sondern die Kundenbedürfnisse und der Kundennutzen.¹⁷⁹

2.3.2. Konzept eines CVM am Beispiel eines Unternehmens im Sondermaschinen- und Anlagenbau

Unternehmensbeschreibung

Das Unternehmen betreibt einen Standort mit 70 Mitarbeitern und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 10 Mio Euro. Absatzgebiet ist die EU und Asien.

Unternehmensgegenstand ist die Automatisierungstechnik und der Sondermaschinenbau. Dem Kunden können Komplettlösungen angeboten werden, da das Unternehmen über eine Entwicklungsabteilung, mechanische und elektronische Konstruktionsabteilung, eigenen Maschinenpark für Teilefertigung und Montageabteilung verfügt.

Die Kunden finden sich in der Halbleiter-, Automobil-, Elektronik- und Solarindustrie. Der Projektauftragswert liegt zwischen € 50.000 und € 3 Mio. In manchen Geschäfts-

¹⁷⁸ Vgl. Lauszus, D.; Sebastian, K.-H.: Preiscontrolling; in: Reinecke, S.; Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden, 1997, S. 3.

¹⁷⁹ Vgl. Töpfer, A; Günter, S.: a.a.O.S.552.

jahren war die Profitabilität ungenügend oder sogar existenzgefährdend. Ein Teil der Projekte wird mit Verlust abgeschlossen.

Das Unternehmen hat es sich zum Ziel gemacht innovative, zuverlässige Lösungen für komplexe technische Probleme zu liefern. Aus Rückmeldungen der Kunden erfährt man, dass diese mit Leistung und Qualität der Anlagen sehr zufrieden sind, hinsichtlich Termintreue aber oft Zusagen erfolgen, die nicht eingehalten werden. Grund für den Projektzuschlag ist einerseits die hohe technische Kompetenz, andererseits der günstige Preis.

Das Unternehmen hat die Kundenorientierung im Leitbild verankert, ein IT-System für das CRM besteht allerdings nicht. Auf eine Wertorientierung wird bei der Kundenbindung und Projektannahme derzeit nicht geachtet. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist hoch, es gibt jedoch manchmal „Abteilungskämpfe“.

Branchenanalyse Maschinen- und Anlagenbau

Als Lieferant von Investitionsgütern ist der Maschinenbau eine Schlüsselindustrie und bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit anderer Branchen wesentlich mit. Die Modernisierung industrieller Fertigungsprozesse sowie Einführung neuer Produkte wäre ohne die ständigen Innovationen des Maschinenbaus nicht denkbar.¹⁸⁰

Der deutsche Maschinenbau ist traditionell stark mittelständisch geprägt und äußerst breit diversifiziert. Der Grund der mittelständischen Struktur liegt in der Produktvielfalt. Viele kleine mittelständische Unternehmen nehmen in ihrer Angebotsnische auch international eine führende Rolle ein. Charakteristisch ist auch die Breite der Abnehmermärkte. Der Maschinenbau liefert seine Produkte und Anlagen für fast alle wichtigen Produktionsprozesse.

Zwei Drittel des weltweiten Maschinenbauumsatzes werden von den Ländern China, Deutschland, USA, Japan und Italien erwirtschaftet. Innerhalb der letzten 10 Jahre kam es zu einer Verschiebung der Produktion zu Gunsten Chinas (17%), während der Umsatz der USA von 32% auf 15% gesunken ist. Deutschland konnte seinen Anteil von 12% auf 15 % erhöhen. Der von deutschen Maschinenbauern erzielte Umsatz wird

¹⁸⁰ Vgl. ifo Institut für Wirtschaftsforschung „Der mittelständische Maschinenbau am Standort Deutschland – Chancen und Risiken im Zeitalter der Globalisierung und „New Economy“/2001.

vor allem durch Exporte erzielt, der globale Markt ist daher auch der relevante Markt. Die Wirtschaftskrise 2008 hat zu einem Einbruch nahezu aller Industriesektoren mit rückläufigen Bestellungen und Stornierungen in zuvor nicht gekannter Höhe geführt und stellt die Unternehmen trotz Konjunkturerholung nach wie vor vor besondere Herausforderungen.¹⁸¹

Für den Maschinen- und Anlagenbau können folgende Trends ausgemacht werden:

- steigender Wettbewerbsdruck aus Asien
- hoher Innovationsdruck
- heterogene Ertragskraft der Kunden
- keine ausreichende Kostenflexibilität.¹⁸²

Marketing im Sondermaschinen- und Anlagenbau

Zielgruppe im Anlagengeschäft sind einzelne bzw. wenige Kunden. Bei der Leistung handelt es sich um ein kundenindividuelles Hardware- oder Hardware-/Software-Bündel zur Fertigung weiterer Güter bzw. Leistungen, die in Einzel- oder Kleinserienfertigung erstellt und häufig beim Kunden zu funktionsfähigen Einheiten montiert werden. Das Vermarktungsprogramm wird auch als Projekt Marketing oder Systems Selling bezeichnet.¹⁸³

Bei den im Anlagengeschäft vermarkteten Produkten handelt es sich um kundenindividuelle Leistungen (Projekte). Der Vermarktungsprozess erfolgt vor dem Herstellungsprozess, da die Individualität der Leistung eine vorherige Fertigung unmöglich macht. Während dem Leistungserstellungsprozess sind häufig Abstimmungen zwischen dem Kunden und Lieferanten nötig. Dies wird als Kundenintegration bezeichnet.¹⁸⁴

Grundsätzlich bestehen im Anlagengeschäft wegen der Kundenindividualität erhebliche Risiken für die Beteiligten.¹⁸⁵

¹⁸¹ Vgl. IKB Branchenbericht, 2010.

¹⁸² Vg. ZInsO, Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht, 13/2008, S.722 ff.

¹⁸³ Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüterindustrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft, Systems Selling; in: ZfbF, 27. Jg., Nr.12, 1975, S.753 ff.

¹⁸⁴ Vgl. Kleinaltenkamp, M.: Kundenintegration; in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26.Jg., Nr. 7, 1997, S. 350 ff.

¹⁸⁵ Vgl. Remy, W.: Risiko-Management als Instrument im internationalen Anlagen-Marketing; in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., Nr. 1, 1994, S. 25 ff.

Für das Anlagengeschäft ergeben sich typische marketingrelevante Charakteristika:

- 1) **Auftrags(Einzel-)fertigung:** Wegen der kundenindividuellen Fertigung erfolgt Art und Umfang der Leistungsfeststellung erst bei der Akquisition. Der Vermarktungsprozess liegt vor dem Fertigungsprozess, zwischen verschiedenen Projekten gibt es kaum Vergleichbarkeit.
- 2) **Variabilität des Lieferumfangs und Auftragsinhalts:** Häufig wird der Umfang des Auftrages noch nach der Auftragserteilung durch Verhandlung verändert. Ein Planungsrisiko besteht auch darin, dass mehrere Lösungsmöglichkeiten zur Auftragserfüllung bestehen können. Oder die Lösung erst durch den Anbieter entwickelt werden muss.
- 3) **Know-how Gefälle:** Es besteht häufig ein know-how-Gefälle zwischen Anbieter und Nachfrager. Dieses Gefälle wird manchmal durch Vergrößerung des Buying-Centers durch Consulting Engineers verringert.
- 4) **Diskontinuität**
- 5) **Kooperative Anbietergemeinschaften**¹⁸⁶

Der Vermarktungsprozess im Anlagengeschäft erstreckt sich wegen der Komplexität über einen relativ langen Zeitraum:

In der Voranfragenphase kann es zu einer **Vorstudie** mit dem Nachweis der technischen Durchführbarkeit und Wirtschaftlichkeit der Investition, pauschale Leistungsdaten, der benötigte Rohstoff und Energieaufwand sowie Kapazitätsberechnungen und ein Software-Angebot kommen. Erstellt ein Anbieter auf eine Anfrage ein **Angebot** ist die technische Lösung zu konzipieren, evtl. eine Auftragsfinanzierung sicherzustellen und ein Angebotspreis zu formulieren. Nach Angebotsabgabe beginnen die **Kundenverhandlungen**, die mit dem Letter of Intent, einer Absichtserklärung des Zuschlages, endet. In der **Abwicklungs- und Gewährleistungs-/Servicephase** erfolgt die Detailkonstruktion sowie Fertigung, Beschaffung und Montage der Anlage. Nach dem Projektlauf und Abnahme der Anlage beginnt die Gewährleistung. Auf Grund der Bedeutung als Referenzanlage hat die Zufriedenheit des Kunden hinsichtlich technischer Lösung und Projektabwicklung nicht nur für Folgeaufträge des betreffenden Kunden Bedeutung sondern auch für andere potentielle Kunden.¹⁸⁷

¹⁸⁶ Vgl. Backhaus, V.; Voeth, M.: Industriegütermarketing, 8. Aufl., München, 2007, S. 327 ff.

¹⁸⁷ Vgl. Festge, F.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich, Wiesbaden, 2006, S. 1 ff.

Das komplexe Anlagengeschäft ist gekennzeichnet durch hohe Markttransparenz. Daher gibt es häufig Marktpassivitätsverhalten. Die hohe Markttransparenz ergibt sich aus der relativ geringen Zahl von Projekten und potentiellen Lieferanten, da das Anlagengeschäft häufig umfangreiches Know-how voraussetzt und im Großanlagengeschäft hohe Kapitalanforderungen an die Lieferanten stellt.

Eine große Bedeutung kommt bei den Marketing-Überlegungen im Anlagengeschäft dem Faktor Image zu, da es sich bei den Anlagen um „Quasi-Vertrauensgüter“ handelt. Ein Ausprobieren der Anlagen vor Vertragsabschluss ist meist nicht möglich.¹⁸⁸

Die wachsende Wettbewerbsintensität auf Grund der Markttransparenz und Globalisierung macht es auch für Unternehmen des Anlagen- und Sondermaschinenbaus immer schwieriger, sich über Qualität und Preis gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und zwingt sie zur Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile auf der Basis immaterieller Vermögenswerte. Damit gewinnen Kundenorientierung bzw. Kundennähe und Kundenzufriedenheit immer mehr an Bedeutung.

Bei Investitionsgütergeschäften ist eine hohe Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager gegeben, womit der Kundenzufriedenheit ein größeres Gewicht zufällt. Sie wird zentral für die Unternehmensgestaltung.

Die Unzufriedenheit von Kunden kann auf Grund der Kundenabwanderung und negativen Mund-zu-Mund-Propaganda ein Unternehmen vor erhebliche Absatzprobleme bringen. Das gilt insbesondere für Unternehmen des Anlagen- und Sondermaschinenbaus, die im Vergleich zu Konsumgüter- oder anderen Arten von Investitionsgütergeschäften über eine sehr begrenzte Anzahl von Nachfragern verfügen. Zufriedene Kunden zu schaffen, scheint damit eine Notwendigkeit für das Überleben eines Unternehmens dieser Branche.¹⁸⁹

CVM-Konzept für das Beispielunternehmen

Auch wenn die Kundenorientierung im Leitbild des Beispielunternehmens festgeschrieben ist, muss diese gelebt werden. Dafür benötigen die Mitarbeiter konkrete Handlungsempfehlungen. Arbeitsabläufe sollten durch die Kundenbedürfnisse festgelegt sein und Abteilungsegoismen abgebaut werden. Jede Abteilung muss als

¹⁸⁸ Vgl. Backhaus, K.; Voeth, K., a.a.O., S. 329 ff.

¹⁸⁹ Vgl. Festge, F.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich, Wiesbaden, 2006, S. 1 ff.

interner Kunde gesehen werden. Für die Mitarbeiter sollten Anreizsysteme geschaffen werden, die an die Erfolgsgröße Kundenzufriedenheit gekoppelt sind. Auch wenn die Zusammenarbeit mit dem Kunden sehr eng verläuft, würde sich eine standardisierte Kundenzufriedenheitsbefragung anbieten. Beschwerden sollten dokumentiert und analysiert werden.

Um die Profitabilität zu steigern, muss der Kundennutzen ins Verhältnis zum Kundenwert gebracht werden. Es wird eine dynamische Kundenwertberechnung d.h. mehrperiodige Berechnung empfohlen, wobei sowohl die monetären als auch die nicht monetären Wertbeiträge berücksichtigt werden. Ziel der Kundenwertanalyse sollte nicht allein darin liegen, den Kundenwert in einer einzigen Zahl bzw. einem konkreten Betrag auszudrücken, sondern darin, die Werttreiber zu identifizieren.

Die **Kundenwertanalyse** ergibt – beispielhaft für die derzeit aktuellen Projekte – folgendes Bild:

Kunde A (Solarindustrie): die Technologie zur Erzeugung von Solarzellen befindet sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium, der Druck für die Solarhersteller zur immer günstigeren Herstellung mit Hilfe der Automatisierung wird auf Grund des internationalen Wettbewerbs und der laufenden Rückstufung der Solaranlagenförderungen durch die öffentliche Hand, anhalten. Der Kunde ist finanzstark und wachstumsorientiert. Mit seinen Solarzellen hat er sich am Markt gut positioniert. Es ist mit weiteren Investitionen zu rechnen. Neben dem hohen Ertrags- und Entwicklungspotential besteht mit diesem Kunden auch die Möglichkeit weiteres Know-how in einem jungen Markt aufzubauen und den Kunden als Referenz zu halten. Der Kunde hat folglich einen hohen Kundenwert.

Kunde B (Halbleiterindustrie): es handelt sich um einen auch in Zukunft stark wachsenden Markt. Der Kunde hat beste Bonität und hohe Profitabilität: die Anlagen können an den Kunden zu einem hohen Preis verkauft werden. Die Branche benötigt ständige Innovationen und damit auch neue Produktionsanlagen. Der Kunde hat folglich einen hohen Kundenwert.

Kunde C (Automobilindustrie): in dieser Branche herrscht starker Wettbewerb der Anlagenbauer. Die Aufträge sind meist nur kostendeckend und werden oft nur wegen der Referenz oder zur Kapazitätsauslastung angenommen. Die Branche benötigt aber

ständig neue Automatisierungen. Für den Kunden ergibt sich daraus ein niedriger bis mittlerer Kundenwert.

Kunde D (Elektronikindustrie): mit dem Kunden besteht eine langjährige Geschäftsbeziehung. Das Anbieterunternehmen verfügt über hohe Kompetenz für diese Anlagen. Anlagen desselben Typs wurden an den Kunden bereits mehrfach verkauft. Auf Grund des Booms des Produkttyps ist mit weiterem Bedarf zu rechnen. Der Kunde hat daher einen hohen Kundenwert.

Eine nun folgende Einordnung der Kunden in eine **Kundenwertmatrix** macht transparent, ob es sich um wertoptimale Kundenbeziehungen handelt oder entweder der Kundenwert für den Kunden oder für das Unternehmen ausbaufähig ist. In Abhängigkeit von der Profitabilität kann eine Steuerung bei Effektivität und Effizienz erfolgen.

Es zeigt sich, dass mit keinem der oben beschriebenen Kunden wertoptimale Kundenbeziehungen vorliegen (Abbildung 15).

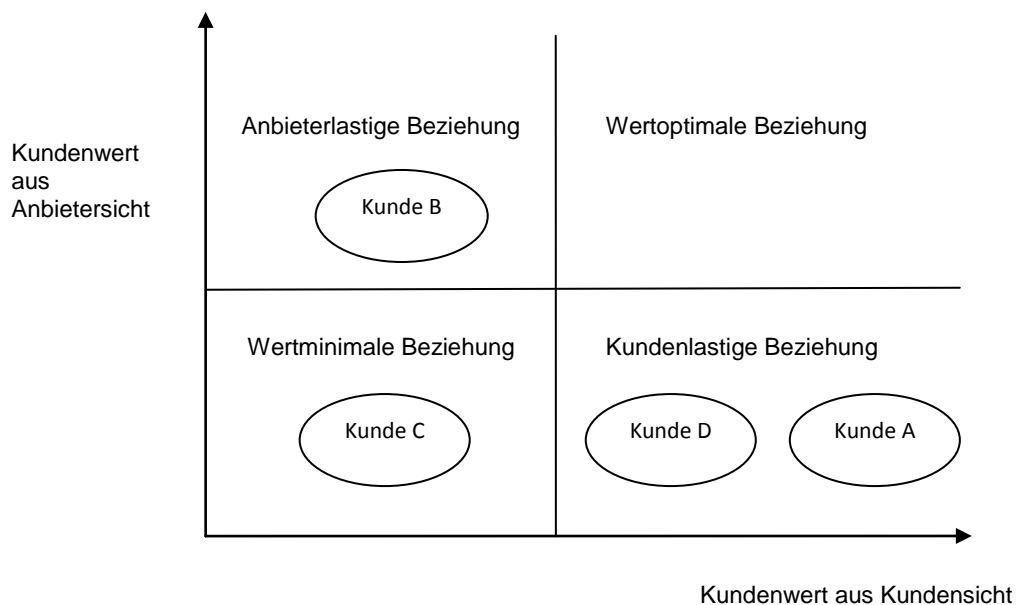


Abbildung 15: Kundenwertmatrix Beispielunternehmen¹⁹⁰

Bei **Kunde B** (Halbleiterindustrie) der den höchsten Kundenwert hat, liegt eine anbieterlastige Beziehung vor. Der Kunde ist für das Unternehmen sehr profitabel. Seitens des Anlagenbauers erfolgt aber die Termintreue sowie die allgemeine

¹⁹⁰ Quelle: Verfasser

Beziehungsqualität nicht zur völligen Zufriedenheit des Kunden. Die anbieterlastige Beziehung erfordert eine Effektivitätssteigerung d.h. der Ist-Output muss näher an die Kundenerwartungen gebracht werden, indem der Kundenwert aus Kundensicht gesteigert wird. Dies könnte erfolgen, indem künftig Liefertermine eingehalten werden sowie alle Interaktionen mit dem Kunden zur absoluten Zufriedenheit des Kunden erfolgen.

Ein weiterer Kundennutzen wäre die Gewährung längerfristiger Zahlungsziele. Man sollte sich um eine entsprechende Auftragsfinanzierung bemühen, z.B. mit Hilfe von Banken, die die eingeräumten Zahlungsziele refinanzieren.

Bei **Kunde D** (Elektronikindustrie) liegt eine kundenlastige Beziehung vor. Die Anlagen sind im Vergleich zum Wettbewerb sehr preiswert, seit Jahren ist keine Preiserhöhung vorgenommen worden. Konstruktive Änderungen werden nahezu zum Selbstkostenpreis weitergegeben. Der Kunde wird bevorzugt behandelt, sodass auch kurzfristig angemeldeter dringender Investitionsbedarf zu einer Nachreihung anderer Projekte führt, was zu Verstimmungen mit anderen Kunden führt.

Die Zuverlässigkeit und Qualität der Anlagen ist sehr hoch, das Einvernehmen mit dem Kunden ausgezeichnet. Die Kundenbeziehung bietet damit genügend Kundennutzen (hohe Effektivität) aber zu wenig Wert für das Unternehmen.

Da die Preisfindung vielfach kosten- und wettbewerbsorientiert erfolgt, wird das mögliche Gewinnpotential nicht zur Gänze ausgeschöpft zumal eine hochwertige Leistung angeboten wird. Es empfiehlt sich unbedingt ein Value-Based Pricing.

Das Unternehmen sollte sich bei der Angebotspreispolitik am Nutzen orientieren, den sein Leistungsangebot beim Kunden schafft. Es sollte versucht werden die Zahlungsbereitschaft des Kunden abzuschöpfen.

Im Rahmen der Preisfindung steht der Anbieter im Anlagengeschäft zwei Aufgaben gegenüber: einmal hat er eine Kalkulation der mit einem Projekt (vermutlich) zusammenhängenden Kosten vorzunehmen. Diese Kosten stellen die Preisuntergrenze dar, da das Projekt zumindest kostendeckend sein sollte. Problematisch dabei ist, dass die Kosten die zu kalkulieren sind erst später anfallen, da die Vermarktung des Projektes vor der Fertigung erfolgt. Zum anderen sollte das Unternehmen auch die Preisobergrenze festlegen. Das ist der Preis den der Kunde maximal zu zahlen bereit ist bzw. der Preis der im Wettbewerb realisierbar sein dürfte.

Die Kalkulation unterliegt immer einer gewissen Unsicherheit, da eine detaillierte Projektierung wegen der Komplexität der Anlagen und der Ungewissheit des Zuschlags

nicht vertretbar ist. In der Praxis wurden daher unterschiedliche Kalkulationsansätze entwickelt.¹⁹¹

Oxenfeldt schlägt für das Value Pricing ein dreistufiges Vorgehen zur Preisbestimmung vor:

- (1) Ermittlung der relevanten Konkurrenzangebote.
- (2) Errechnung des Wertes, den das Angebot dem Kunden Nutzensvorteile bringt (Additional Value, Überlegenheitsprämie) z.B. Kosteneinsparungen.
- (3) Die Überlegenheitsprämie wird den erwarteten Konkurrenzpreisen hinzuaddiert, was die nachfragerbezogene Preisobergrenze für die folgenden Verhandlungen festlegt.¹⁹²

Dem Kunden sollten umfassende Wirtschaftlichkeitsrechnungen bzgl. der eigenen Anlage und der relevanten Konkurrenzangebote über die gesamte Nutzungsdauer vorgelegt werden und der Nutzensvorteil glaubhaft gemacht werden.¹⁹³

Kunde A (Solarindustrie) verfügt über einen hohen Kundenwert, die Beziehung ist aber kundenlastig. Da die Technologie noch in einem frühen Entwicklungsstadium steht, sind für das Anbieterunternehmen hohe Entwicklungskosten zu tragen, die dem Kunden nicht weiterverrechnet werden können. Zusätzlich tritt bei neuen Technologien ein Anlagenausfall häufiger ein, was den Kunden betreuungsintensiver macht. Der Kunde ist aber nicht bereit für die Aufwendungen zu zahlen.

Es sollte versucht werden den Kundenwert für das Anbieterunternehmen dadurch zu erhöhen, dass alle zusätzlichen Aufwendungen verrechnet werden. Ein Teil der Entwicklungskosten sollte auf den Kunden abgewälzt werden.

Hinsichtlich der kundenwertorientierten Produktgestaltung besteht bei diesem Kunden die Gefahr der Übererfüllung der Kundenerwartungen (Overengineering), was sich negativ auf die Effizienz auswirkt. Mit Hilfe eines Quality Function Deployments sollte hier genau überlegt werden, welche Kundenanforderungen in Produktmerkmale umgesetzt werden müssen. Auch empfiehlt sich ein Target Costing, um die Projektkosten im Griff zu behalten.

¹⁹¹ Vgl. Backhaus, K.; Voeth, M.: Industriegütermarketing, München, 2010, S. 356 ff.

¹⁹² Vgl. Oxenfeldt A.R.: The differential Method of Pricing, in: European Journal of Marketing, 13. Jg., 1979, S.199 ff.

¹⁹³ Vgl. Backhaus, K.: a.a.O., S 364 f.

Zum **Kunden C** (Automobilindustrie) der einen niedrigen bis mittleren Kundenwert hat besteht eine wertminimale Beziehung. Die Beziehung bietet für den Anlagenbauer eine geringe Profitabilität. Infolge der begrenzten Kapazität des Anlagenbauers können nur Teilbereiche der vom Kunden gewünschten Automatisierung übernommen werden, daher ist auch für den Kunden der Nutzen geringer und wegen der großen Anzahl der Anbieter die Gefahr der Kundenabwanderung gegeben. Da der Kundenwert des Kunden nicht gesteigert werden kann, ist zu überlegen die Beziehung zu diesem Kunden zu beenden und ihn durch einen profitableren zu ersetzen.

3. Zusammenfassung

Der Paradigmenwechsel vom transaktionsorientierten zum beziehungsorientierten Marketing machen Kundenbindung und langwährende Kundenbeziehungen zum strategischen Wettbewerbsfaktor.¹⁹⁴ Dies fordert von den Unternehmen den Aufbau eines CRM mit dem Ziel langfristige, profitable Kundenbeziehungen zu schaffen.¹⁹⁵

Eine planmäßige Gestaltung von Kundenbeziehungen setzt ein beziehungsorientiertes Konzept des Management-Instrumentariums voraus. Ein Rahmenkonzept des CRM berücksichtigt zunächst den Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. Dieser zeigt, dass Kundenbeziehungen charakteristische Phasen durchlaufen, die spezifische Anforderungen an das Marketing stellen.¹⁹⁶ Die wesentlichen Aspekte der Kundenbeziehung können in Form von Erfolgsketten strukturiert werden, die als Basis für die Planung, Steuerung und Kontrolle des CRM dienen.¹⁹⁷ Die Wirkungsbeziehungen der psychologischen und verhaltenswirksamen Faktoren wie wahrgenommene Leistungsqualität, wahrgenommener Wert, Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung des Kunden sind komplex.¹⁹⁸ Kundenzufriedenheit ist eine wesentliche Voraussetzung für Unternehmenserfolg.¹⁹⁹ Zufriedenheit entsteht, wenn die Kundenerwartungen erfüllt

¹⁹⁴ Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch CRM, München, 2008, S. 8.

¹⁹⁵ Vgl. Homburg, Ch.; Sieben, F.: Customer Relationship Management (CRM)- Strategische Ausrichtung statt IT-getriebener Aktivismus; in: Bruhn, M.; Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Aufl., 2008, S. 501.

¹⁹⁶ Vgl. Stauss, B.: Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus; in: Thesis, Nr.2, S. 15 ff.

¹⁹⁷ Vgl. Bruhn, M.: Relationship Marketing, 2. Aufl., München, 2009, S.66 f.

¹⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 68f.

¹⁹⁹ Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch CRM, München, 2008, S. 47.

werden.²⁰⁰ Wird die Beziehung zum Kunden stabilisiert und ausgeweitet liegt Kundenbindung vor.²⁰¹

Eine starke Kundenbindung ist nur dann für das Unternehmen vorteilhaft, wenn dadurch ein positiver Kapitalwert entsteht.²⁰² Der Shareholder-Value-Ansatz fordert auch vom Marketing zur Unternehmenswertsteigerung beizutragen.²⁰³ Da das Marketing primär immaterielles Vermögen wie Marken oder Kundenbeziehungen schafft, wird eine Quantifizierung der Marketingergebnisse nötig. Die Investitionen für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung müssen mit dem Wert des Kunden aus Anbietersicht, dem Value of the Customer, gegenüber gestellt werden um den Return on Marketing Investment zu erhalten.²⁰⁴

Das CVM richtet alle Marketingstrategien und –maßnahmen nach dem Kundenwert aus. Ziel aller CVM Aktivitäten ist die Steigerung der Profitabilität, Stärkung der Kundenbindung zu profitablen Kunden und Erhöhung des Share of Wallet.²⁰⁵

Der Kundenwert aus Kundensicht ergibt sich aus der Differenz zwischen Nutzen- und Aufwandssumme. Wesentliche Determinanten des Value for the Customer sind Produkt- und Dienstleistungsqualität, Marke sowie Beziehungsqualität. Ein hoher Kundennutzen entscheidet über Erst-, Wieder- und Zusatzkauf.²⁰⁶ „Without customer value there can be no shareholder value.“²⁰⁷

Der Kundenwert aus Anbietersicht ist abhängig von monetären und nicht monetären Wertbeiträgen. Dazu gehören etwa Ertrags-, Cross-Buying-, Loyalitäts-, Entwicklungs- und Referenzpotential.²⁰⁸

Eine hohe Kundenorientierung ist nur auf Basis einer Kundenfokussierung möglich. „Not all customers are worth attracting and keeping.“²⁰⁹ Es gilt im Vorfeld durch eine wertorientierte Kundenanalyse die richtigen Kunden zu finden und zu akquirieren. Die

²⁰⁰ Vgl. Homburg, Ch.; Stock, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 5. Aufl., Wiesbaden, 2003, S. 17 ff.

²⁰¹ Vgl. Festge, F.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich, 2006, S.37ff.

²⁰² Vgl. Tewes, M.: Kundenwert im Marketing, Wiesbaden, 2003, S.2f.

²⁰³ Vgl. Lorson, P.: a.a.O., S. 1329 ff.

²⁰⁴ Vgl. Rust, R.; Zeithaml, V.; Lemon, K.: a.a.O., S. 23ff.

²⁰⁵ Vgl. Seeringer, a.a.O., S. 38.

²⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 107 ff.

²⁰⁷ Rappaport, A: Creating Shareholder Value, 3. Aufl., New York, 1998, S. 76.

²⁰⁸ Vgl. Tomczak, T.; Rudolf-Sipötz, E.: Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts; in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 132ff.

²⁰⁹ Rust, R.; Zeithaml, V.; Lemon, K: a.a.O., S.38.

Kosten der Kundenpflege müssen im Verhältnis zum Erfolgsbeitrag des Kunden stehen.²¹⁰

Soll der Kundenwert die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten eines Kunden zeigen, sind dynamische (mehrperiodige) Berechnungen anzulegen. Wird der Kundenwert über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung ermittelt, so wird der Customer Lifetime Value errechnet.²¹¹

Ziel des CVM ist es wertoptimale Kundenbeziehungen zu schaffen. Dafür muss das Marketing sowohl effektiv (Kundenerwartungen werden erfüllt) als auch effizient (Kundenwert aus Anbietersicht ist hoch) sein.²¹²

Ein wertorientiertes Beziehungsmanagement möchte die Beziehung zwischen Anbieter und Kunden langfristig wertorientiert gestalten, so dass sowohl Anbieter als auch Nachfrager profitieren. Die Herausforderung für den Anbieter besteht in der Identifikation der kundenindividuellen Werttreiber. Faktoren die den Wert einer Leistung für den Kunden erhöhen greifen an bei der kundenwertorientierten Produkt – und Dienstleistungsgestaltung, Preismanagement und Markenpositionierung.²¹³

Das Beispiel eines CVM in einem Unternehmen des Sondermaschinen- und Anlagenbaus zeigt, wie wichtig die Gestaltung von wertoptimalen Kundenbeziehungen ist, um die Profitabilität sichern zu können.

²¹⁰ Vgl. Gronover, S.; Bach, V.: a.a.O., S.1.

²¹¹ Vgl. Dwyer, R: a.a.O., S. 8ff.

²¹² Vgl. Mödritscher, G.: a.a.O., S. 13ff.

²¹³ Vgl. Seeringer, Ch.: a.a.O., S. 178ff.

Literaturverzeichnis

- Anderson, J.C.; Narus, J.A.: Business Marketing; Understand what Customers Value, Harvard Business Review, 76, 1998.
- Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüterindustrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft, Systems Selling; in: ZfbF, 27. Jg., Nr.12, 1975.
- Backhaus, Ch.: Beziehungsqualität; in Dienstleistungsnetzwerken: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden, 2009.
- Backhaus, K.; Voeth, M.: Industriegütermarketing, 8. Aufl., München, 2007.
- Bamberger, I.; Wrona, T.: Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung; in: ZfbF, 48. Jg, Nr. 2, 1996.
- Belz, C.: Customer Value – Kundenbewertung und Kundenvorteil, Controlling, 6.
- Bendig, T.; Irion, T.: Wertorientiertes Marketing- Grundlagen für Service-Innovationen im Industriegüterbereich; in: Zeitschrift für Controlling und Innovationsmanagement, 2. Jg., Nr. 1, 2007.
- Berry, L.L.: Relationship Marketing in: Bery, L.L. et. al. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago, 1983.
- Bliemel, F.; Adolphs, K.: Wertorientierte Preisstrategie; in Diller, H.; Hermann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, 2003.
- Bruhn, M.: Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung in: Hinterhuber, H.; Matzler, K.(Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden, 2006.
- Bruhn, M: Relationship Marketing, 2. Aufl, München, 2009.
- Bruhn, M.; Georgi, D.; Hadwich, K: Customer equity management as formative second-order construct, Journal of Business Research, 61, 2008.
- Bruhn, M.; Homburg, Ch.: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., 2010.
- CFO Research Service, Deloitte: Strategy Execution. Linking Value, Metrics and Rewards, Boston, M.A., 2007.
- Cornelson, J.: Finden Sie heraus welche Kundenwerte wirklich wachsen; in: Absatzwirtschaft, Jg. 44, Nr.11, 2000.
- Cornelson, J.: Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Erlangen/Nürnberg, 2000.
- Diller, H.: Beziehungsmarketing; in: WiSt, Nr.9, 1995.
- Diller, H.: Geschäftsbeziehung; in: Diller H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München.

- Diller, H.: Kundenmanagement, in: Tietz B.; Köhler R.; Zentes J.: (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart.
- Diller, H.: Preispolitik, 4. Aufl. Stuttgart, 2008.
- Diller, H.; Kusterer, M.: Beziehungsmanagement; in: Marketing ZFP, Nr.3, 1988.
- Dwyer, R.: Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision making, in: Journal of Direct Marketing, Jg.3, Nr.4.
- Festge, F.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich, Wiesbaden, 2006.
- Fournier, S.; Mick, D.: Rediscovering Satisfaction; in: Journal of Marketing, Vol. 63, No. 4, 1999.
- Georgi, D.: Entwicklung von Kundenbeziehungen: Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten, Wiesbaden, 2000.
- Gronover, S.; Bach, V.: Kundensegmentierung, Arbeitsbericht Universität St. Gallen, 2001.
- Helm, S.; Günter, B.: Kundenwert – Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen; in: Günter, B.; Helm S.: Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006.
- Hippner, W.; Wilde, K.: CRM-Grundlagen, Konzepte und Prozesse in: Hippner, H.; Hubrich B.; Wilde K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011.
- Hoffmann, E.: Die Bedeutung des Wertmanagements als zentrales Element der Unternehmensführung; in: Hoffmann, E; Mattmüller, R. (Hrsg.): Wertorientiertes Marketing, Frankfurt, 2008.
- Homburg, Ch.: Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- Homburg, Ch.; Becker, A.; Hentschel, F.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung; in: Bruhn, M.; Homburg, Ch.: Handbuch Kundenmanagement, 7. Aufl., 2010.
- Homburg, Ch.; Bruhn, M.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, 2010.
- Homburg, C.; Daum, D.: , 1997: Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung in: Controlling, Nr. 6, 1994.
- Homburg, Ch.; Sieben, F.: Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebener Aktivismus; in: Bruhn M.; Homburg Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, 2008.
- Homburg, Ch.; Stock, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 5. Auflage, Wiesbaden, 2003.
- Huber, F.; Herrmann A.; Braunstein Ch.: Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg; in: Hinterhuber, H.; Matzler, K.; (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2006, Wiesbaden.

Hutzschenreuter, F.: Unternehmensverfassung und Führungssystem: Gestaltung unternehmensinterner Institutionen, Wiesbaden, 1998.

Ifo Institut für Wirtschaftsforschung „Der mittelständische Maschinenbau am Standort Deutschland-Chancen und Risiken im Zeitalter der Globalisierung und New Economy“/2001.

IKB Branchenbericht 2010.

Irion, T.: Vertrauen in Transaktionsbeziehungen – Marketingwissenschaftliche Grundlagen und praktische Ansatzpunkte für ein strategisches Vertrauensmanagement, Wiesbaden, 2007.

Joshi, A. W.; Sharma, S.: Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance, Journal Marketing, 68, 2004.

Kleinaltenkamp, M.: Kundenintegration; in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26. Jg., Nr.7, 1997.

Knorren, N.: Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung, Wiesbaden, 1998.

Kotler, P.; Armstrong, G.: Principles of Marketing, 13. Aufl., 2010.

Kotler, P.; Bliemel, F.: Marketing Management, 10. Aufl., Stuttgart, 2001.

Krafft, M.; Marzian, S.: Dem Kundenwert auf der Spurt; in: absatzwirtschaft, Heft 6/1997.

Krüger, S.: Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement, München, 1997.

Lauszus, D.; Sebastian, K.H.: Preiscontrolling; in: Reinecke, S.; Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden, 1997.

Leusser, W.; Hippner, H.; Wilde, K.: CRM-Grundlagen, Konzepte und Prozesse in: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Auflage, 2011, Wiesbaden.

Lorson, P.: Shareholder Value-Ansätze: Zweck, Konzepte und Entwicklungstendenzen, Der Betrieb 52, 26/27, 1999.

Lüers, Th.: Shareholder Value-Orientierung im Marketing, Wiesbaden 2006.

Matzler, K.; Stahl, H.; Hinterhuber, H.: „Die Customer-based View der Unternehmung“ in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2006, Wiesbaden.

Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Aufl, Wiesbaden, 2006.

Mödritscher, G.: Customer Value Controlling, Wiesbaden, 2008.

Oxenfeldt, A.R.: The differential Method of Pricing, in: European Journal of Marketing, 13. Jg., 1979.

Pellens, B.; Fülbier, R.: Immaterielle Vermögensgegenstände in der internen und externen Unternehmensrechnung, in: Küting, K.; Weber, J. (Hrsg.): Wertorientierte Konzernführung: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung und integrierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart.

Pellens, B.; Rockholtz, C.; Stienemann, M.: Marktorientiertes Konzerncontrolling in Deutschland, Der Betrieb, 50. Jg., 1997.

Raab, G.; Werner, N.: Customer Relationship Management, 2. Aufl., Frankfurt, 2005.

Rappaport, A.: Creating Shareholder Value, 3. Aufl., New York, 1998.

Rappaport, A.: Selecting strategies that create shareholder value; in: Harvard Business Review, 59. Jg., Nr. 3, 1981.

Ravald, A.; Grönroos, C.: The Value Concept and Relationship Marketing; European Journal of Marketing, 1996.

Remy, W.: Risikomanagement als Instrument im internationalen Anlagen-Marketing; in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., Nr. 1, 1994.

Richter-Mundani, St.: Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute, 1999.

Rieker, St.: Bedeutende Kunden, Wiesbaden, 1995.

Rudolf-Sipötz, E.: Kundenwert – Konzeption-, Determinanten-Management, Universität St. Gallen, 2001.

Rudolf-Sipötz, E.; Tomczak, T.: Kundenwert in Forschung und Praxis, Thexis Fachbericht für Marketing, St. Gallen, 2001.

Rust, R.; Zeithaml, V.; Lemon, K.: Driving Customer Equity, New York, 2000.

Schemuth, J.: Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie, München, 1996.

Schneider, W.: Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management, 2000.

Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch CRM, München, 2008.

Schüller, A.; Fuchs, J.: Total Loyalty Marketing. Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006.

Seeringer, Ch.: Kundenwertorientiertes Marketing, Wiesbaden, 2011.

Simon & Fassnacht, 2009, S. 329; Diller 2008

Spahlinger, L.; Herrmann, A.; Huber, F.; Magin, St.: Konzept zur effizienten Gestaltung von Kundenbeziehungen; in: Günter, B.; Helm, S.: Kundenwert, 3. Aufl., Wiesb., 2006.

Stauss, B.: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus in: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, 2011.

Stauss, B.: Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus; in: Thexis, Nr. 2.

Stauss, B.; Seidel, W.: Beschwerdemanagement, 4. Aufl., München/Wien, 2007.

- Stührenberg, L.; Meiners, N.; Behrens, J.: Customer Relationship Management (CRM) und Konzepte zur Implementierung in B-to-B-Märkte, Renningen, 2008.
- Stützel, W.: Wert und Preis, in : Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, 4. Auflage, Stuttgart, 1976.
- Szimigin, I.; Borne, H.: Consumer Equity in relationship marketing; in: Journal of Consumer Marketing, 15. Jg., Nr. 6, 1998.
- Tewes, M.: Kundenwert im Marketing, Wiesbaden, 2003.
- Tomczak, T.; Rudolf-Sipötz, E.: Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts; in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006.
- Töpfer, A.: Analyse der Anforderungen und Prozesse wertvoller Kunden; in: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement, 2008.
- Töpfer, A.; Günther, S.: Six Sigma im Entwicklungsprozess – Design für Six Sigma; in: Töpfer, A. (Hrsg.): Six Sigma – Konzeption und Erfolgsbeispiele, 4. Aufl., Berlin, 2007.
- Töpfer, A.; Seeringer, Ch.: Entwicklungsstufen des Customer Value – Konzepte und Berechnungsverfahren; in: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., 2011.
- Walsh, G.; Klee, A.; Kilian, Th.: Marketing – Eine Einführung auf Grundlage von Case Studies, 2009.
- Weber, J.: Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment, Industrial Marketing Management, 31,8, 2002.
- Webber, A. : New Math for a New Economy, in: Fast Company, Jan/Feb, Jhg..
- Wöhe, G.: Einführung in die allg. Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., München, 1993.
- Zezelj, G.: Das CLV-Management-Konzept; in: Hofmann, M.; Mertens, M. (Hrsg.): Customer-Lifetime-Value-Management, Wiesbaden, 2008.
- ZInsO, Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht, 13/2008.

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich meine Bachelorarbeit mit dem Thema

„Wertorientiertes Kundenmanagement – vom CRM zum CVM“

1. ohne fremde Hilfe angefertigt habe.
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe.
3. dass ich meine Studienarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Klagenfurt, 28. Juli 2013

.....

Christian Ertl